



Escuela Universitaria
de **Turismo**

ALTAMIRA

GRADO EN GESTIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2020/2021

José Manuel Herrero Rincón

PLAN DE NEGOCIO DEL NUEVO HOTEL COLÓN

BUSSINES PLAN OF THE NEW COLON HOTEL

DIRECTOR

D. José Luis Antón Roldán



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

GRADO EN GESTIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2020/2021

Fecha de entrega: 24/06/2021

AUTOR: José Manuel Herrero Rincón

TÍTULO: Plan de Negocio del Nuevo Hotel Colón

TITLE: Business Plan of The New Colon Hotel

DIRECTOR: D. José Luis Antón Roldán

TRIBUNAL:

Nombre:

Firma:

Nombre:

Firma:

En Santander a:

Resumen

En primer lugar se planteará el **proyecto** para la compra y rehabilitación de un **hotel** ubicado en el inmueble donde antiguamente se desarrollaba la **actividad económica** del Hotel Colón. En dicho apartado se desarrollarán las diferentes alternativas de reforma, optando por la mas conveniente.

Se expondrá el tipo de **establecimiento turístico** que queremos, así como su situación y sus posibilidades en el **mercado** actual. Se desarrollará una **investigación de mercado** en la cual conoceremos los diferentes tipos de **clientes** que recibirá nuestro **hotel** y el **cliente potencial** que tendremos que captar mediante un **plan de marketing**.

La ubicación del **hotel** es fundamental y es precisamente por su situación por lo que se ha elegido, no obstante, expondremos la **competencia** que suponen los **hoteles** de la zona, analizando cuáles son los puntos débiles y puntos fuertes y cómo obtener una **ventaja competitiva** frente a ellos.

En cuanto a los **recursos humanos**, se detallará del proceso de contratación de personal, así como el diseño de cuál será la plantilla del hotel y si será necesario o no la externalización de algún departamento o servicio ofrecido por nuestro **hotel**.

En cuanto al **marco legal**, se detallarán cuáles son los requisitos establecidos por la legislación vigente en materia de alojamientos turísticos hoteleros para obtener la acreditación de hotel 4 estrellas. Así como el proceso de inscripción en la dirección general de turismo y los permisos necesarios para la apertura del **establecimiento**.

En dicho **proyecto** se llevara a cabo un análisis de las posibilidades de beneficio mediante un **plan económico-financiero**, detallando tanto los gastos como los beneficios posibles en un plazo estimado, las posibilidades de rentabilidad tanto económica como financiera y el plazo de retorno de la inversión.

Abstract

First of all, we will talk about the **project** for the purchase and rehabilitation of a **hotel** located in the building where the **economic activity** of the Hotel Colón used to be carried out. In this section we will develop the different refurbishment alternatives, opting for the most convenient one.

We will explain the type of **tourist establishment** we want, as well as its location and possibilities in the current market. I will develop a **market research** in which we will know the different types of **clients** that our **hotel** will receive and the **potential client** that we will have to capture by means of a **marketing plan**.

The situation of the **hotel** is fundamental, and because of its situation, we have chosen it, nevertheless, we will expose the **competition** of the **hotels** in the area, analyzing which are their weak and strong points and how to obtain a **competitive advantage** over them.

Regarding **human resources**, we will talk about the staff hiring process, also we will design what will be the staff of the hotel as well as if it will be necessary to outsource any department or service offered by our **hotel**.

As for the **legal framework**, I will detail the requirements established by the current legislation on hotel tourist accommodations to obtain the accreditation of a 4-star hotel. As well as the process of registration in the general direction of tourism and the necessary permits for the opening of the **establishment**.

In this **project** an analysis of the possibilities of profit will be carried out by means of an **economic-financial plan**, the possibilities of both economic and financial profitability and the payback period.

Palabras Clave

- Actividad económica
- Cliente potencial
- Clientes
- Competencia
- Establecimiento turístico
- Hotel
- Investigación de mercado
- Marco legal
- Plan de marketing
- Plan económico-financiero
- Proyecto
- Recursos humanos
- Ventaja competitiva

Keywords

- Clients
- Competition
- Competitive advantage
- Economic activity
- Economic-financial plan
- Framework
- Hotel
- Human resources
- Market research
- Marketing plan
- Potential client
- Project
- Tourist establishment

ÍNDICE

Introducción	7
Metodología.....	8
Objetivos.....	9
Información antiguo hotel colón.....	11
Información nuevo hotel colón.....	14
Distribución de las plantas	15
Análisis del entorno.....	19
Macroentorno.....	20
Grafico pestel	23
Microentorno.....	24
Entorno sectorial	24
Actuales competidores	25
Clientes y poder de negociación.....	26
Posibles proveedores	27
Competidores potenciales.....	28
Servicios sustitutos	28
Clientes potenciales y criterios de compra.....	29
DAFO	30
Análisis de las oportunidades del mercado	31
Definición del mercado relevante.....	31
Consideración del entorno.....	31
Apreciación de los clientes	32
Apreciación de la competencia.....	32
Previsión de ventas.	32
Identificación del mercado de referencia.....	33
Identificación de los clientes.....	34
Selección del mercado-meta	34
Estudio de mercado.....	35
La estimación de la demanda.....	35
Análisis de la competencia.....	36
Estimación de la cuota de mercado	36

Recursos humanos	37
Tabla de costes del personal	37
Organigrama.....	38
Marco legal.....	39
Trámites de apertura	39
Requisitos mas relevantes.....	42
Plan económico-financiero	45
La estructura económica	45
Fuentes de financiación del proyecto	46
Ingresos de la actividad económica anual.....	47
Gastos de la actividad económica anual	48
Rentabilidad económica (ROI)	50
Rentabilidad financiera (ROE).....	51
Payback.....	52
Viabilidad del proyecto.....	53
Conclusiones	54
Índice de ilustraciones, gráficos y tablas	56
Webgrafía	57

Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

Introducción

Lo primero antes de empezar a exponer este trabajo es definir qué es un plan de negocio y para qué sirve. Un plan de negocio recoge el planteamiento de un nuevo proyecto comercial, generalmente una empresa. A través del plan de negocio, conseguimos conocer las características del nuevo proyecto para su posterior presentación.

En el plan de negocio se estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los posibles resultados si se logran los objetivos marcados en el proyecto, calculando los recursos que serán necesarios para iniciar su funcionamiento y para conseguir alcanzar dichos objetivos.

Para ello, es importante que el plan de negocio explique las estrategias a seguir, la viabilidad del negocio analizando las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del plan. En cuanto a la parte financiera del proyecto, debemos ser cautelosos y estructurarla con detalle mediante un buen plan de viabilidad económico-financiero, de hecho, es una de las partes más importantes del proyecto.

En definitiva, un buen plan de negocios llevará al éxito o al fracaso empresarial si no está bien definido. Que vaya bien o mal una empresa depende en gran parte de las actuaciones presentes, y muchas empresas cierran por no estar bien planificadas.

Por lo tanto, este documento se redacta antes de la realización de una inversión o en su caso, al comienzo de un negocio. Recogiendo así, los pasos o etapas necesarias para el desarrollo de las metas definidas con el objetivo de marcar un camino a seguir en el futuro.

Como bien es sabido, Santander es un destino turístico muy reconocido a nivel nacional y cada vez más a nivel internacional, generando así un beneficio económico a la ciudad de Santander y por supuesto a Cantabria.

Debido a esto y a la alta demanda de hoteles en la zona de El Sardinero en Santander, creemos que la construcción de un nuevo hotel en la zona sería una idea de negocio rentable y acorde a las necesidades de los clientes.

Metodología

Para la realización de este proyecto se han consultado numerosas fuentes secundarias de diversa índole, como las detalladas a continuación:

La mayor parte del proyecto se ha realizado a través de consultas en páginas web de diferentes ámbitos como el económico, como de política y sociales, reflejadas todas ellas en la webgrafía.

Además, se han consultado bases de datos como el INE y el ICANE para la obtención de información sobre estadísticas relevantes para el proyecto.

Para analizar el mercado, se han consultado las páginas webs de los competidores potenciales, con el fin de ver cómo trabajan, cuál es su oferta y qué condiciones y precios tienen.

Por otra parte, se han utilizado recursos teórico-prácticos estudiados en el grado de Gestión hotelera y turística de la Escuela Superior de Turismo Altamira.

Finalmente, se ha contado con la consulta y ayuda de expertos en la materia, como agentes inmobiliarios y tasadores, para poder hacer estimaciones más precisas.

Escuela Universitaria
de Turismo
ALTAMIRA

Objetivos

Objetivo general

En el presente plan de negocio de un nuevo hotel donde antiguamente se desarrollaba la actividad del Hotel Colón, tendremos como objetivo general realizar el análisis y estudio de la viabilidad del negocio teniendo en cuenta diferentes factores como el entorno donde se ubicará nuestra empresa, el marco legal o las incertidumbres generadas por la toma de decisiones. Teniendo en cuenta como principal factor la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Es decir, se pretende conocer si finalmente tras el estudio del plan de negocio del Nuevo Hotel Colón, es rentable financieramente y es viable económicamente.

Objetivos específicos

Para lograr el objetivo general, debemos concretar los diferentes objetivos específicos.

En primer lugar, deberemos abordar si el inmueble se ajusta a nuestra visión de hotel o en cambio, deberemos plantearnos una serie de reformas, teniendo en cuenta el actual estado del inmueble y nuestras posibilidades.

En segundo lugar, se analizarán todos aquellos factores del Macroentorno de la empresa, los cuales podrán condicionar el buen funcionamiento de nuestro nuevo negocio.

En tercer lugar, se realizará un análisis exhaustivo del Microentorno, logrando conocer así los rasgos mas destacados de Santander, así como de sus proveedores y competencia.

En cuarto lugar, se efectuará un análisis de las oportunidades del mercado, dentro del cual conoceremos qué clientes tenemos y por lo tanto cuál será la previsión de ventas.

En quinto lugar, se desarrollará la identificación del mercado de referencia, es decir la selección del mercado-meta, así como la estimación de la cuota de mercado en consecuencia a la estimación de la demanda.

En sexto lugar, diseñaremos la ordenación de los recursos humanos, así como el número de empleados necesarios para llevar a cabo nuestra actividad.

En séptimo lugar, entraremos en materia legal, optando por la creación de una empresa eligiendo entre las distintas formas mercantiles. Por otra parte, se indicaran los pasos para la creación del nuevo hotel y los requisitos legales para inscribirlo como hotel de cuatro estrellas.

Por último, en un plan económico-financiero expondremos cual será la estructura económica de la empresa y las fuentes de financiación de dicha estructura. Por otra parte, se generarán unos presupuestos de la futura actividad de la empresa, de los cuales podremos conocer la rentabilidad económica y financiera del proyecto, así como cuánto tardaremos en recuperar la inversión y si estamos ante un proyecto viable o no.

Información del antiguo Hotel Colón

Frente a Los Jardines de Piquío se encuentra el antiguo Hotel Colón, su inauguración tuvo lugar entre los años 1910 y 1920, ya que los dueños no tienen certeza de la fecha exacta. La apertura tuvo lugar en pleno auge del veraneo santanderino, por lo que fue un hotel conocido en la zona donde se ubica, El Sardinero. La fachada fue remodelada en el año 1965 por los hermanos Cuerno, de Santander. Finalmente, fue cerrado en septiembre de 2013 y sigue cerrado hoy en día. El propietario del inmueble es Rafael de Palacio, residente en Madrid. El edificio actualmente se encuentra cerrado, no obstante, en julio y agosto parte del edificio es reabierto por los propietarios para uso vacacional.



Ilustración 1 Fachada Hotel Colón. Fuente: <https://www1.sedecatastro.gob.es>

Como podemos ver en esta imagen de la fachada del actual Hotel Colón, se encuentra en un estado deplorable en comparación con los demás inmuebles de la zona, es por ello por lo que en este trabajo vamos a darle el lugar que merece a esta edificación única ubicada en la maravillosa zona de El Sardinero.

Un lugar como este tiene muchas opciones, como una rehabilitación de la fachada y una reforma en el interior del establecimiento, una reforma de la fachada con un interior acorde a la misma, o bien, demoler el actual edificio y construir uno nuevo.

Debido al actual estado del hotel, la rehabilitación de la fachada sería imprescindible, esta sería la opción en la que menos capital tendríamos que invertir, no obstante, creemos que desaprovecharíamos la oportunidad de ofrecer uno de los mejores hoteles de Santander ubicado en una zona excepcional. Por otra parte, una reforma completa de éste supondría un altísimo coste en función al resultado obtenido, ya que el número de habitaciones sería de unas 10 por planta, es decir, 30 habitaciones; recuperar la inversión sería un largo y duro trabajo. Por todo lo dicho anteriormente y porque, como detallaremos a continuación, los metros cuadrados de la parcela están bastante desaprovechados; la opción que vemos mas viable a largo plazo sería demoler el actual edificio y construir uno nuevo.

Accediendo a los registros de la Sede Electrónica del Catastro, podemos ver la cartografía catastral de la parcela del inmueble (Ref Cat: 6540508VP3164B):

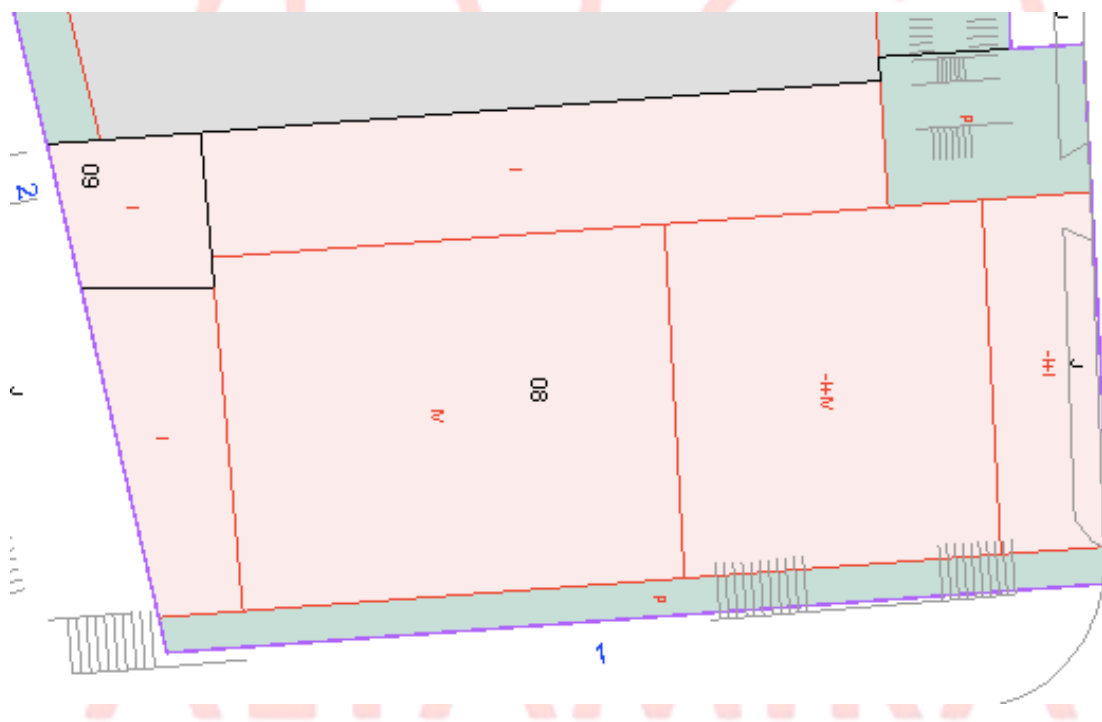


Ilustración 2 Parcela Catastral. Fuente: <https://www1.sedecatastro.gob.es>

La parcela tiene un total de 535m². La superficie construida es de 1503m² divididos entre las siguientes plantas:

Planta -1: 163m²

Planta 0: 464m²

Planta 1: 292m²

Planta 2: 292m²

Planta 3: 292m²



Ilustración 3 Fachada Pardela Adyacente. Fuente: <https://www1.sedecatastro.gob.es>

Como podemos ver en la siguiente ilustración, sobre el cuadro rojo se encuentra una parcela de 23m², este local comercial se explotaba como una frutería en el pasado, no obstante, en el presente se encuentra cerrada al público.

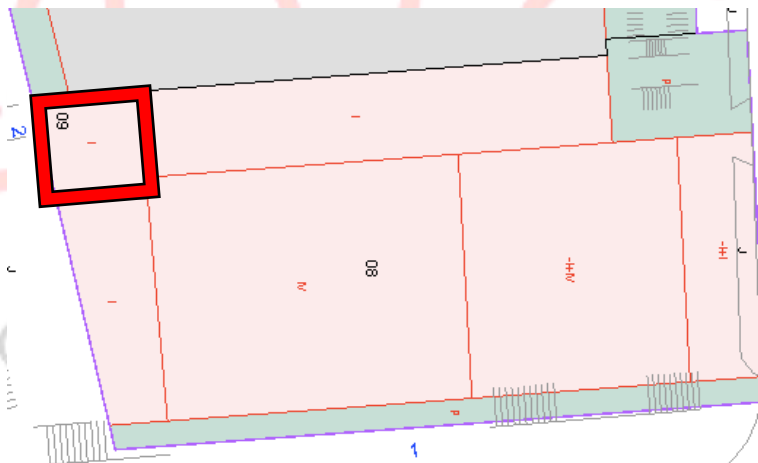


Ilustración 4 Parcela adyacente. Fuente: <https://www1.sedecatastro.gob.es>

Sumando los metros cuadrados de ambas parcelas, obtenemos la suma de 558m² en la cual edificaremos nuestro nuevo hotel, sin embargo, teniendo en cuenta el perímetro de la parcela resultante de las dos, aprovecharemos el espacio de la mejor manera posible.

Información Nuevo Hotel Colón

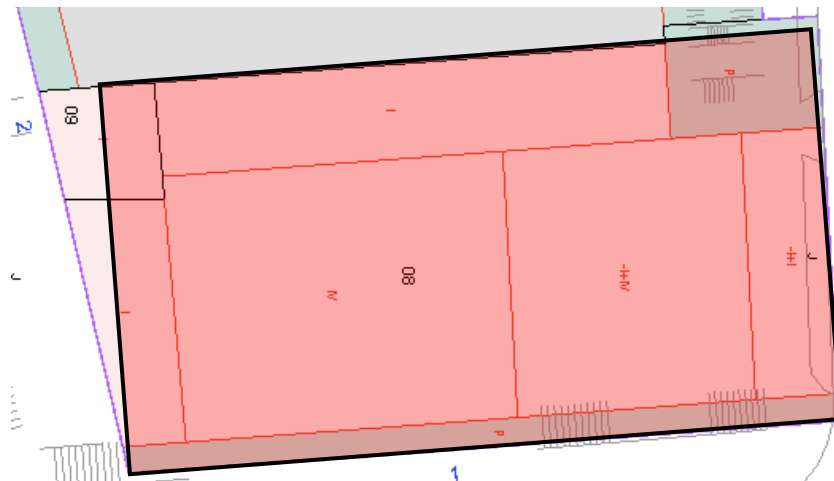


Ilustración 5 Parcela a Edificar. Fuente: <https://www1.sedecatastro.gob.es>

Como podemos ver en la anterior ilustración, el recuadro sombreado a rojo indica dónde se ubicará nuestro nuevo hotel, para aprovechar al máximo el espacio y obtener un diseño rectangular, tan solo dejaremos 26 m² sin edificar, los cuales serán aprovechados como terraza exterior del restaurante. La parcela resultante, donde se edificará nuestro nuevo hotel será de 532m².



Ilustración 6 Fachada hotel. Fuente: Elaboración Propia

Este sería el diseño de la nueva fachada del hotel, un estilo arquitectónico acorde a la zona de El Sardinero, tomando como referencia los demás estilos de la zona, mezclando un estilo moderno pero a la vez clásico. Nuestro nuevo edificio tendrá una superficie construida de 3192m² repartidos en 6 plantas, 4 de ellas destinadas al uso de habitaciones, la planta principal y una planta subterránea.

Distribución de las plantas

A continuación, gracias a un programa de diseño de interiores, he podido diseñar los planos por plantas del edificio resultante de la reforma. Cada planta consta de 532m².

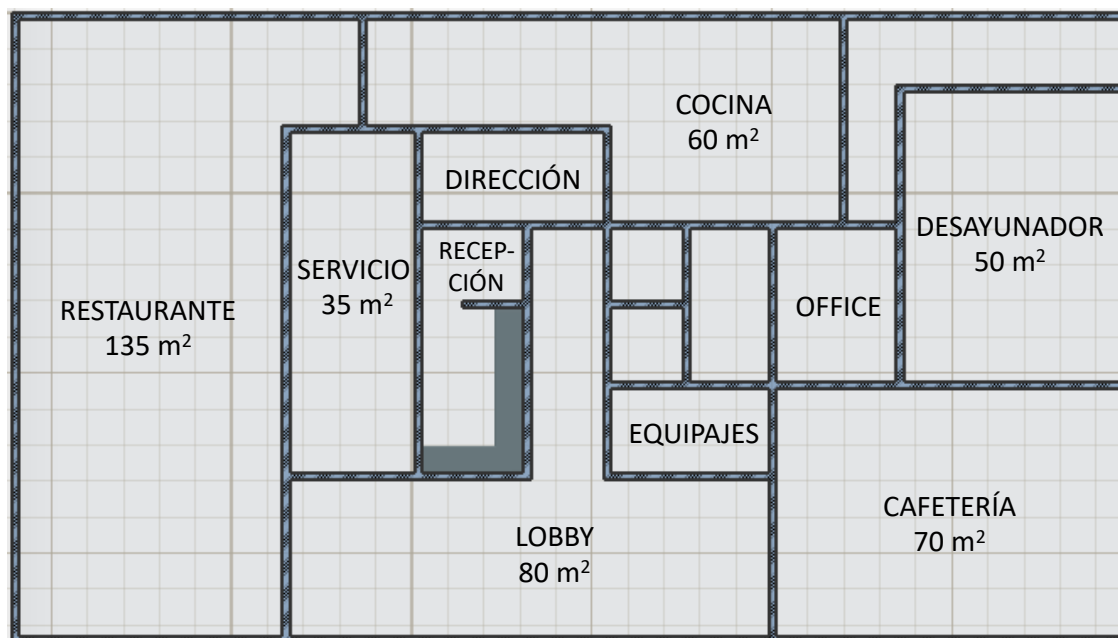


Ilustración 7 Planos: Planta principal. Fuente: Elaboración Propia

Así será la planta principal del hotel, la planta 0. En primer lugar, la fachada principal del edificio tendrá 3 puertas, la puerta del restaurante, la puerta de la cafetería y por último, la entrada principal que dará al Lobby del hotel y por supuesto, a la recepción de este.

El lobby será un lugar equipado de grandes sofás y butacas a disposición del huésped, en el medio se encontrara la recepción, el front-office contará un gran mostrador en forma de L con capacidad para 3 puntos de atención con un ordenador por punto. El back office contará con dos escritorios, los cuales serán el lugar de trabajo del jefe de recepción y del jefe del departamento comercial.

Justo en frente de la recepción del hotel se encontrarán los ascensores y el cuarto de almacenaje de equipajes. Anexo a la recepción pero separados entre si, se encontrará el despacho del director del hotel.

En la parte izquierda de la fachada principal del hotel, se encontrará la puerta de acceso que dará directamente al restaurante del hotel, este tendrá una superficie de 135m² con capacidad para x personas con un total de 25 mesas.

En cuanto a los servicios, en la planta principal, entre el restaurante y la recepción, se encontrarán unos servicios de 35m² con capacidad para 17 personas a disposición de los comensales del restaurante y los huéspedes del hotel. El restaurante contara con puerta lateral de entrada y salida a una terraza de 26m² situada en la fachada lateral izquierda donde habrá mesas en las que se podrá comer en horario de comidas o tomar el aperitivo entre comidas.

En la parte de la derecha de la fachada principal del hotel se encuentra la puerta de acceso directo a la cafetería del hotel, con una superficie de 70 m² y con una capacidad de x personas con un total de x mesas. Desde la cafetería del hotel se accederá al desayunador, una sala de 50m² destinada a servir los desayunos cada mañana. Después de los desayunos, este área pasará a formar parte de la cafetería a modo de ampliación de esta.

Entre el restaurante y el desayunador, se encontrara la cocina del hotel, con una superficie de 60m², la cocina profesional estará equipada de todo lo necesario para ofrecer un servicio de comidas excelente. La cocina comunicara directamente con el office de personal y con un pasillo con una salida al exterior, en la fachada lateral derecha del hotel.

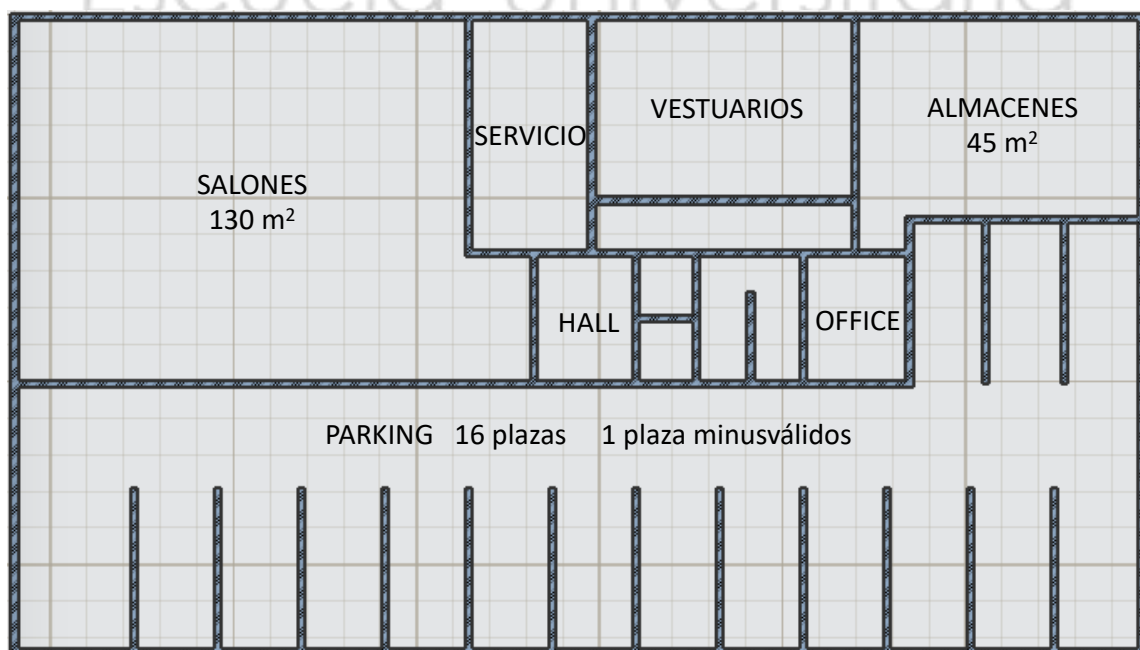


Ilustración 8 Planos: Planta subterránea. Fuente: Elaboración Propia

En la anterior ilustración, podemos ver cómo sería la distribución de la planta subterránea -1. En primer lugar, casi la mitad de la superficie estará destinada a uso de parking a disposición de los huéspedes, con un total de 16 plazas de 2,20m por 4,50m y una de minusválidos de 3,5m por 5m. El parking estará comunicado directamente al hotel mediante los ascensores.

Por otra parte, desde los ascensores se podrá acceder a la zona de salones, 130m² divisibles en función de la demanda de los clientes. Se accederá por un hall recibidor con servicio de guardarropa, donde se encontraran unos servicios a disposición de los clientes de eventos. Además, el hall tendrá una puerta a un pasillo que conecta los vestuarios de personal con los almacenes del hotel y el office de personal.

La primera, segunda y tercera planta contarán con un total de 60 habitaciones estándar (1224m²), o lo que es lo mismo, 20 habitaciones (408m²) por cada planta.

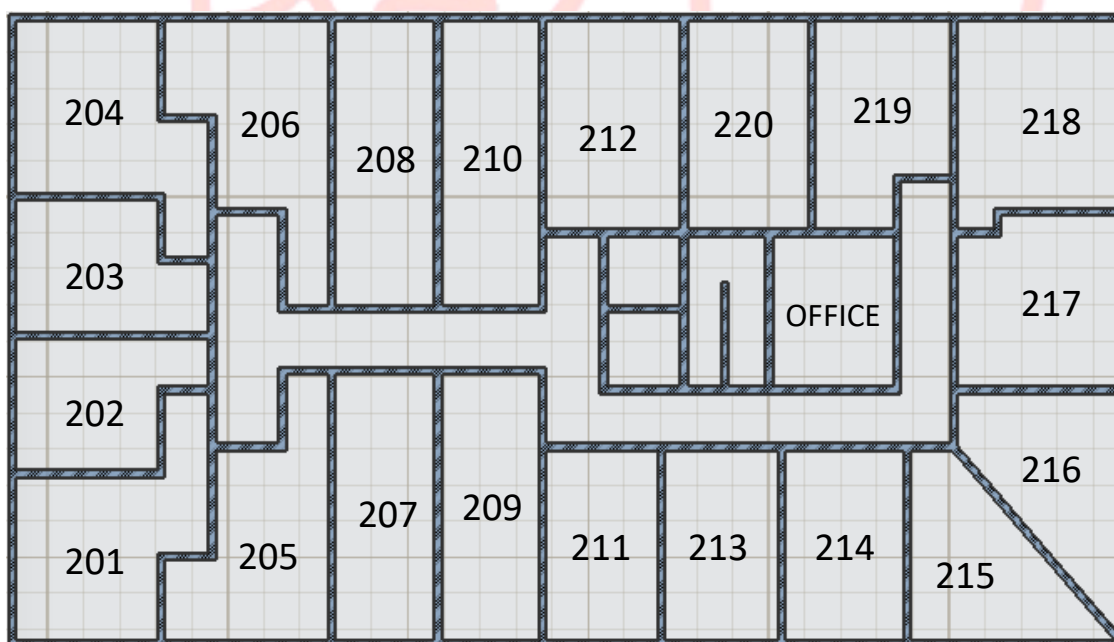


Ilustración 9 Planos: Plantas Hab. Estándar. Fuente: Elaboración Propia

Cada habitación doble contará con 21m² de superficie, de los cuales 5m² pertenecen al cuarto de baño de la habitación. En cada planta habrá 9 habitaciones dobles con cama de matrimonio de 2m de largo por 1,50m de ancho, de las cuales 6 serán Vista Mar y 9 habitaciones dobles con dos camas individuales de 2m de largo por 1,05m de ancho cada una, de las cuales 6 serán Vista Mar.

Por otra parte, en cada planta habrá dos habitaciones individuales de 15m² de superficie de los cuales 5m² pertenecen al cuarto de baño de la habitación, estas contarán con una cama de 2m de largo por 1,05m de ancho; ambas tendrán Vista Mar.

Las habitaciones Vista Mar tendrán suplemento frente a las que tienen vistas a la ciudad, dependiendo de la orientación de cada habitación y de la altura, las vistas al mar serán más o menos directas, pero siempre cumplirán con el requisito de tener vistas al mar.

En la cuarta y última planta de habitaciones, se encontrarán las habitaciones de superior categoría. 10 Junior Suite de 36m² cada una, los cuales estarán distribuidos en un salón de 13m², un dormitorio de 17m² y un cuarto de baño de 6m²; 6 de ellas serán Vista Mar.

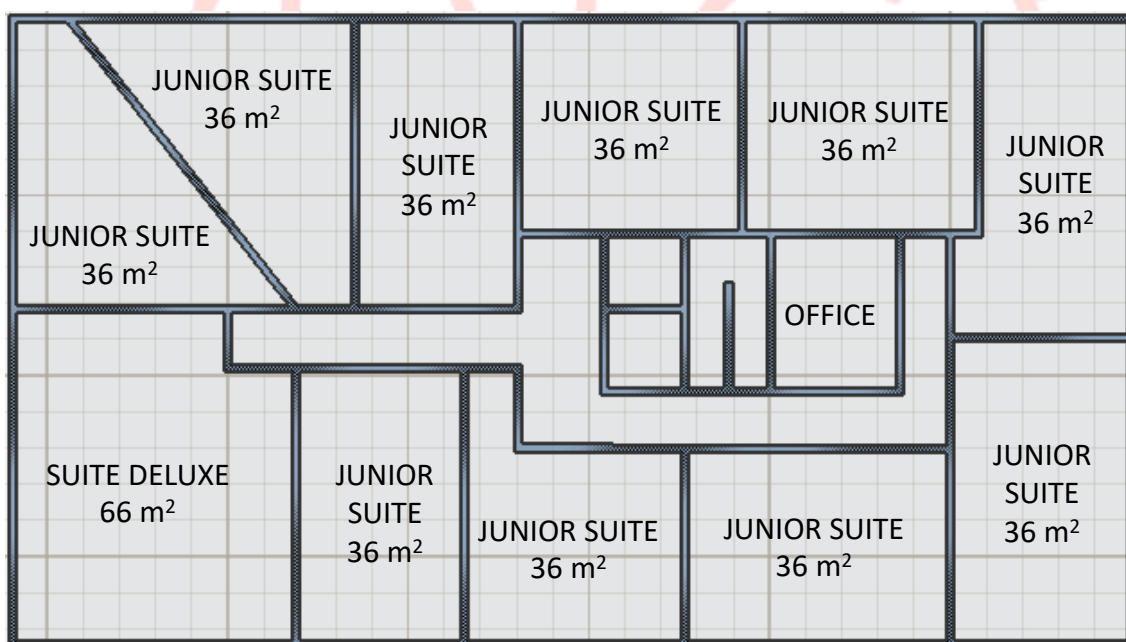


Ilustración 10 Planos: Planta 4, Suites. Fuente: Elaboración Propia

Por último, habrá una Suite Deluxe de 66m², la suite mas grande de todos los hoteles 4 estrellas de Santander. Estará distribuida en un gran baño de 15 m² que contara con lavabo a 2 senos, bañera de hidromasaje y ducha. Un gran salón de 23m² en el cual habrá una chimenea de gas con una televisión de ultima generación de 65 pulgadas. Por ultimo, el dormitorio de 28m² contará con una cama de 2 metros de largo por 2 de ancho y un increíble vestidor anexo al baño.

Análisis del entorno:

A modo de introducción, el inmueble donde se realizará la actividad económica de nuestro nuevo hotel se ubica en la zona de El Sardinero. Si nos remontamos al último tercio del siglo XIX, El Sardinero comienza a configurarse como un destino turístico y de ocio, coincidiendo con la promoción de los Baños de Ola. Históricamente esta zona tuvo una gran afluencia de visitantes de la burguesía castellana y de una sociedad pudiente, gracias a todos los servicios para ofrecer por el auge económico de Santander. (turismo.santander.es)

Santander cuenta con 173.375 habitantes, el número incrementa con un total de 445.255 turistas anuales. Es decir, Santander triplica sus habitantes gracias al turismo que recibe.

El Sardinero comprende el área de la costa entre la península de la Magdalena y la zona de Mataleñas, incluyendo así la Playa del Camello, la Playa de la Concha, la Primera Playa del Sardinero y la Segunda Playa del Sardinero. Además de las playas, El Sardinero cuenta con la Plaza Italia, ubicada en el centro de dicha zona, donde se encuentra el Gran Casino y varios hoteles. Por otra parte, encontramos los Jardines de Piquío, un gran mirador natural que divide las dos playas de El Sardinero.

En primer lugar, debemos analizar el entorno general con una serie de características a definir. El entorno de nuestro futuro hotel será estable ya que sus cambios son bastante predecibles como la ocupación en las distintas épocas del año. Por otro lado, será un entorno complejo, ya que necesitaremos una serie de conocimientos sofisticados a la hora de enfrentarse con nuestros competidores.

Por último, como hemos dicho previamente, tan solo tendremos unos pocos de hoteles que nos hagan competencia, por lo que tendremos un entorno poco hostil.

Macroentorno (Amenazas y oportunidades)

El nivel de análisis del macroentorno será a nivel local, en concreto, de la capital de la comunidad autónoma de Cantabria, Santander.

A continuación, procederé a comentar lo mas destacado de las 6 dimensiones mas importantes del macroentorno que afectan a nuestra empresa hotelera: Dimensión Política, Dimensión Económica, Dimensión Socio-cultural, Dimensión Tecnológica, Dimensión Ecológica y Dimensión Legal.

1. Dimensión Política:

En cuanto al entorno político, cabe destacar que la alcaldesa de Santander es Gema Igual Ortiz, del Partido Popular. Fue concejala de Turismo y Relaciones Institucionales desde 2007 hasta que, en noviembre de 2016, asumió la Alcaldía de Santander. Este dato es muy importante a la hora de entender el gran apoyo que ofrece la alcaldía de Santander al turismo de la ciudad, invirtiendo en ayudas a las empresas turísticas y la creación de planes para la captación de turistas.

Por otra parte, el presidente de la Comunidad Autónoma de Cantabria es Miguel Ángel Revilla, del Partido Regionalista Cántabro. Revilla es un político muy conocido a nivel estatal y asiduamente acude a programas de televisión en los que promociona Cantabria y por lo tanto Santander.

2. Dimensión Económica:

En cuanto a la economía cabe destacar que la tasa de inflación en Cantabria subió un 1,1% respecto al año pasado, en concreto, el sector de la hostelería subió un 1,6%. De momento no es un dato alarmante, no obstante, en el futuro una mayor inflación si que podría suponer un riesgo para la empresa.

Por otra parte, si hablamos del Producto Interior Bruto de Cantabria, se prevé que en 2021 aumente en un 9,8% respecto al 2020, lo que indica que el gasto aumentará en la comunidad, lo que beneficia a nuestra nueva empresa. En cuanto al PIB per cápita, que es un buen indicador de la calidad de vida, en Cantabria en 2019, fue de 24.383€ euros, frente a los 23.690€ euros de PIB per cápita en España.

Por último, recientemente se han decretado subvenciones para el sector hotelero de Cantabria, especialmente para las pequeñas y medianas empresas.

3. Dimensión Socio-cultural:

En cuanto al grado cultural de Santander, tan solo el 1% de la población no tiene estudios, mientras que el 55% de la población tiene al menos bachillerato, por lo que podríamos decir que el grado cultural de la ciudad es elevado.

Cantabria ha incrementado su población en un 1% este último año con un total de 582.796 habitantes, de los cuales 173.375 pertenecen a Santander. La población de Cantabria es mayormente anciana, casi un 30% de los habitantes tienen más de 65 años, mientras que tan solo el 15% de los habitantes tiene menos de 18 años.

Si hablamos de Santander, el 73% de la población tiene más de 30 años. Esto significa que Santander generalmente suele ser un destino frecuentado por gente mayor como veremos más tarde.

4. Dimensión Tecnológica:

En cuanto al ámbito tecnológico de la ciudad de Santander, podemos decir que es de un grado elevado, ya que la ciudad cuenta con diferentes herramientas como aplicaciones móviles tanto para los habitantes de Santander como para los visitantes. Además, la página web de la ciudad ofrece toda la información acerca de la ciudad. Por otra parte, el ayuntamiento ha invertido mucho en facilitar la movilidad por la ciudad con escaleras mecánicas, ascensores y un funicular.

Finalmente, cabe destacar que esta innovación tecnológica sigue en curso, tanto es así, que hoy en día hay numerosos proyectos en marcha para seguir el camino de la modernización.

5. Dimensión Ecológica:

Para abordar este punto clave de la gestión de la ciudad, debemos hacer hincapié en que Santander es una Smart City. Esto significa que es capaz de utilizar la tecnología para, entre otras cosas, mejorar las infraestructuras de una manera eficiente ecológicamente y con un alto ahorro energético.

Entre las muchas medidas tomadas a favor del medioambiente, cabe destacar el nuevo contrato de gestión de servicio del alumbrado público de la ciudad apostando por las energías verdes. La organización de un plan de movilidad ciclista eficiente. La Revisión de la estrategia de conservación de la biodiversidad en el municipio. La Renovación de la contenerización subterránea de la ciudad. El proyecto de eficiencia energética en los edificios públicos...

En conclusión, día a día, Santander apuesta por una ciudad a favor del medioambiente y en lucha en contra del cambio climático con sus medidas eficientemente ecológicas.

6. Dimensión Legal:

En primer lugar, debemos tener en cuenta que nuestra nueva empresa será una sociedad limitada. Por lo tanto, tributara con un 25% en el impuesto de sociedades, no obstante, al ser nueva empresa, gozara de un tipo reducido al 15% en su primer periodo impositivo, en el cual su Base Imponible sea positiva y en el siguiente periodo.

Por otro lado, la nueva empresa se beneficiará de subvenciones para emprendedores y también subvenciones por ser una nueva empresa turística, tanto a nivel estatal como a nivel regional.

En cuanto a la normativa de los requisitos de apertura de un establecimiento hotelero, las medidas son bastante estrictas, no obstante, al ser un hotel de obra nueva, no habrá problema para cumplir toda la normativa vigente. Además, el Ayuntamiento de Santander ofrece facilidades con las licencias de nueva apertura de hoteles en la ciudad.

Gráfico PESTEL:

A continuación, a modo de síntesis generaré un grafico PESTEL del macroentorno de Cantabria y en específico de su capital, Santander:

Dimensión Política	Dimensión Económica	Dimensión Socio-cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Gran apoyo de la alcaldía de Santander al turismo de la ciudad. • Ayudas a las empresas turísticas • Creación de planes para la captación de turistas. • Presidente de Cantabria con gran fama que promociona la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del PIB en un 9,8% respecto al 2020 • Nivel de renta por encima de la media en España. • PIB per cápita superior a la media de las Comunidades Autónomas de España. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado cultural de la ciudad elevado con un 55% de la población con al menos Bachillerato. • Cantabria tiene un total de 582.796 habitantes. • Población mayormente anciana, el 73% de la población tiene mas de 30 años.
Dimensión Tecnológica	Dimensión Ecológica	Dimensión Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Grado tecnológico elevado. • Aplicaciones móviles tanto para los habitantes de Santander como para los visitantes. • Numerosos proyectos tecnológicos en marcha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Santander es una Smart City. • Utiliza la tecnología para mejorar las infraestructuras de una manera eficiente y con un alto ahorro energético. • Medidas ecológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 25% en el impuesto de sociedades con un tipo reducido al 15% en el primer periodo • Subvenciones por ser una nueva empresa turística. • Facilidades con las licencias de nueva apertura

Tabla 1 PESTEL. Fuente: Elaboración Propia

Microentorno (Fortalezas y debilidades)

Entorno sectorial:

Nuestra nueva empresa será un hotel de cuatro estrellas con un total de 70 habitaciones ubicado en la zona de El Sardinero en Santander, por lo tanto, nuestro entorno sectorial serán los hoteles de la ciudad de Santander con unas características similares al nuestro, para explicarlo de una manera más visual, he generado los siguientes gráficos.

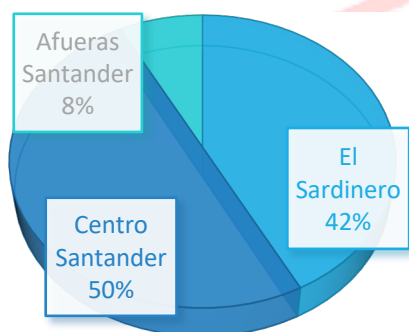


Gráfico 1 Zonas de los hoteles de Santander.
Fuente: Elaboración Propia

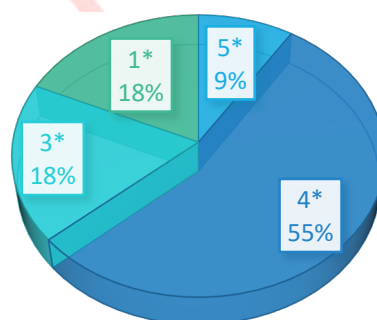


Gráfico 2 Estrellas de los hoteles de Santander.
Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico circular vemos que el 42% de los hoteles de la ciudad de Santander se encuentran en la zona de El Sardinero, en total 11 de los 26 hoteles que hay en Santander. De los 11 hoteles que se encuentran en la zona de El Sardinero, más de la mayoría de ellos son de 4 estrellas, exactamente 6, es decir el 55%.

En conclusión, estos 6 hoteles de 4 estrellas ubicados en la zona de El Sardinero, serían nuestros principales rivales, no obstante, también hay un hotel de 3 estrellas ubicado a pie de playa que cuenta con las mismas características que los demás hoteles rivales.

Por lo tanto, nuestro entorno sectorial serían los 6 hoteles de 4 estrellas que se encuentran en la misma zona que nuestro hotel, El Sardinero

Competidores actuales:

Como he citado anteriormente, nuestros máximos competidores actuales son 6 hoteles de 4 estrellas y un hotel de 3 estrellas. En el siguiente mapa indicaré dónde se ubicarán los 7 hoteles y podremos ver reflejado cuáles de ellos se encuentran en primera línea de playa y cuales no. Además, también indicaré dónde se encuentra nuestro futuro Hotel Colón:



Ilustración 11 Mapa hoteles de la zona. Fuente: Elaboración Propia

A continuación se citarán brevemente las características de cada hotel y se ordenarán según su nivel de rivalidad con nuestro hotel:

- Gran Hotel Sardinero: este hotel sería nuestro mayor competidor, ya que se encuentra a escasos metros de nuestro hotel, cuenta con unas vistas al mar similares y ofrece servicios parecidos a los nuestros, además, tiene 31 habitaciones más que el nuestro.
- Hotel Silken Río: en segundo lugar he situado este hotel ya que se encuentra a primera línea de playa, cuenta con 89 habitaciones y ofrece unos servicios similares con el plus de contar con un restaurante de categoría.

- Hotel Chiqui: este es el hotel que citábamos antes de 3 estrellas, le he seleccionado como competidor debido a que se encuentra en primera línea de playa, sus 161 habitaciones cuentan con vistas al mar. Por otro lado, recientemente ha reformado el restaurante, la recepción y la apertura de una Infinity Pool. Es decir, cuenta con muy buenos servicios que pueden hacer frente a nuestro hotel.
- Gran Hotel Victoria: en cuarto lugar este hotel en segunda línea de playa con 70 habitaciones, de las cuales 8 son suites.
- Hotel Santemar: es el hotel mas grande de la ciudad, con 350 habitaciones y capacidad para albergar 700 personas. Algunas de sus habitaciones cuentan con vistas al mar, no obstante, no esta en primera línea de playa como nuestro hotel. Por otra parte, a nivel de eventos, es uno de los hoteles mas fuertes de toda la ciudad.
- Hotel Hoyuela: se encuentra bastante cerca de nuestro hotel, no obstante no tiene vistas al mar y tan solo cuenta con 55 habitaciones
- Hotel Palacio del Mar: por último, he colocado esta posición a este hotel ya que se encuentra bastante alejado del nuestro, no cuenta con vistas al mar y tiene menos habitaciones que el nuestro, en concreto 67.

Cientes y poder de negociación:

En primer lugar, nuestros futuros y posibles clientes serán bastante variados, no obstante, en este punto hablaremos sobre el poder de negociación que puedan ejercer sobre nuestra empresa. Al tratarse de un hotel que fusiona varias clases de hoteles, nuestro cliente potencial tendrá diferentes opciones, por ejemplo, un cliente de negocios puede optar por ir a un hotel en el centro de la ciudad que le ofrezca comodidad y eficacia a la hora de tener una habitación donde dormir, compitiendo así con un precio mas económico. No obstante, como ya decíamos, nosotros le ofreceremos todas esas facilidades con el plus de una ubicación a pie de playa.

Con lo citado anteriormente, quiero exponer que el cliente tiene un bajo nivel de poder de negociación, ya que nuestro hotel no ofrece los mismos servicios que los demás hoteles de la ciudad, sino que fusiona lo mejor de cada hotel en uno que ofrece lo mejor a nuestros clientes.

En conclusión, al no ofrecer ningún hotel de la ciudad el conjunto de servicios que ofrece nuestro hotel, el cliente no puede hacer que bajemos precios o tengamos una competición entre hoteles mayor por el mero hecho de elegir nuestro hotel o no. Es decir, ofrecemos un servicio diferenciado.

Posibles proveedores:

En cuanto a los proveedores, cabe destacar que al ser un nuevo hotel, tendremos unos proveedores a la hora de equipar nuestro hotel. Para ello, pediremos presupuestos en tiendas de muebles para equipar nuestras habitaciones y salas comunes, presupuestos para la ropa de cama y demás textiles, presupuestos para la maquinaria necesaria y también para una instalación tecnológica de última generación.

En este sentido, nosotros tendremos el poder de negociación y podremos optar a diferentes ventajas como financiación, descuentos por volumen de compras e incluso el transporte e instalación de los productos obtenidos. Esto se debe a que el equipamiento de un hotel como el nuestro cuenta con una gran inversión monetaria, por lo que cualquier proveedor estaría dispuesto a competir con los demás proveedores para que consiga dicha inversión.

Por otra parte, una vez abierto el hotel, tendremos otro tipo de proveedores, principalmente de comidas y bebidas. Para ello elegiremos productos frescos locales que vengan directamente a nuestras cocinas y productos duraderos mayormente de marca, para seguir con la línea de diferenciación que explicábamos anteriormente.

Competidores potenciales:

Según noticias recientemente publicadas, se espera que próximamente se abran 8 hoteles en la ciudad de Santander, de estilos muy variados y repartidos por las distintas zonas de la ciudad.

Por lo que hoy en día sabemos, un nuevo hotel de 50 habitaciones y 5 estrellas ubicado en el centro de la ciudad de Santander esta a la espera de las licencias municipales, por otra parte, dos antiguos palacetes colindantes están siendo reformados para la apertura de un hotel boutique de 4 estrellas. Cerca del centro de la ciudad, se esta procediendo a la reforma de un edificio completo que será un nuevo hotel de 3 estrellas.

Los demás hoteles se localizaran en las distintas zonas de Santander, no obstante, no hay ningún hotel que pueda ser un competidor potencial ya que ninguno de los hoteles que se abrirá en la zona de El Sardinero contarán con las mismas características y servicios que nuestro nuevo hotel.

Servicios sustitutos:

Como hemos expuesto anteriormente, al seguir el camino de la diferenciación y ofrecer un servicio de alojamiento similar a la competencia pero con la ventaja de poder ofrecer servicios complementarios, no hay ningún hotel competidor de nuestro entorno sectorial que pueda sustituir los servicios ofrecidos por unos con las mismas características.

Por otra parte, sí que cabe la posibilidad de que nuestros clientes continúen optando por ir a un hotel específico para su tipo de viaje, rechazando así poder disfrutar de los demás servicios que puede ofrecerle nuestro hotel.

Cientes potenciales y criterios de compra:

Como se expuso previamente, la base de la estrategia de diferenciación de nuestro nuevo hotel, es la fusión de los diferentes tipos de hoteles en uno solo que ofrezca todos los servicios de estos, generando así una sinergia entre dichos servicios.

A continuación, se definirán los 3 principales tipos de clientes que tendrá nuestra empresa y se jerarquizarán sus criterios de compra.

En primer lugar, un tipo de clientela cuya finalidad de hospedarse en nuestro hotel es disfrutar de una tranquilas vacaciones cerca del mar, disfrutando así de las playas de Santander y de los buenos días soleados. Este tipo de cliente pertenecerá a un grupo de edad desde los 50 en adelante, gente adulta-anciana que busca tranquilidad y relax. Por otra parte, tendrán un poder de adquisitivo medio-alto. En cuanto a sus criterios de compra, los ordenaremos de la siguiente manera:

1)Ubicación. 2)Vistas al mar. 3)Precio. 4)Servicios del hotel. 5)Transporte.

En segundo lugar, un tipo de cliente que viaja en familia y por lo general se mueve en coche por lo que una de sus necesidades será poder dejar su coche en un parking, del cual disponemos. Normalmente serán una pareja de adultos en torno a los 30-50 años con hijos. Por lo general, este tipo de cliente busca un hotel que ofrezca servicios para toda la familia con una cercanía a las playas para poder pasar el día en familia. Por otra parte, tendrán un poder adquisitivo medio. En cuanto a sus criterios de compra, en base a lo dicho previamente, los ordenaremos de la siguiente manera:

1)Precio. 2)Servicios del hotel. 3)Ubicación. 4)Transporte. 5)Vistas al mar.

En tercer lugar, pretendemos poder captar el nicho de mercado de los visitantes por motivos de trabajo, siendo así estos de media edad y siendo sus viajes pagados por las empresas. Buscan comodidad y eficacia a la hora de llegar al hotel y tener una estancia tranquila. Entre sus necesidades cabe destacar un transporte adecuado al aeropuerto a la estación de tren, agilidad a la hora de la entrada y salida con unos horarios flexibles y por supuesto una cómoda y confortable habitación. En cuanto a sus criterios de compra, los ordenaremos de la siguiente manera:

1)Servicios del hotel. 2)Ubicación. 3)Transporte. 4)Vistas al mar. 5)Precio.

Análisis DAFO:

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de ocho nuevos establecimientos hoteleros en la ciudad. • Creciente turismo rural que puede afectar al turismo de sol y playa de Santander. • Competidores con alta presencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas al turismo a nivel de promoción y subvenciones • Santander Smart City, en constante desarrollo tecnológico. • Descuentos fiscales y ayudas económicas a nuevas empresas turísticas.
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta estacionalidad turística. • No pertenecer a una gran cadena. • Falta de personal en verano, frente a que en épocas de menos ocupación pueda sobrar. • Dificultad de publicitarse antes de la apertura del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación gracias al conjunto de servicios que ofertamos en contraposición con los servicios focalizados de la competencia. • Hotel nuevo en la zona. Novedad. • Prestaciones a la última. • Tecnología avanzada en materia de hotelería.

Tabla 2 DAFO. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de las oportunidades del mercado.

Definición de mercado relevante.

En primer lugar, nuestra empresa se dedica al sector turístico, en concreto a la hotelería y servicios complementarios como la restauración. Es por ello por lo que nuestro mercado relevante serán aquellos turistas que deseen pasar unos días en la ciudad de Santander. Estos últimos años atrás, Cantabria y en concreto Santander, ha sido promocionado a nivel turístico con unos muy buenos resultados, incrementando así año a año su número de turistas.

En cuanto a la caracterización del mercado, debemos tener en cuenta una serie de factores. A la hora de entrar a formar parte del mercado, debemos tener en cuenta que la zona de El Sardinero es la quinta zona más cara en cuanto a terrenos e inmuebles, siendo así su precio del metro cuadrado unos 5000€. Por otra parte, como ya decíamos, la demanda está en crecimiento, no obstante hay que tener en cuenta la soberana estacionalidad de la demanda, ya que en verano faltan plazas y los precios suben mientras que en invierno apenas hay demanda. Por último, actualmente no contamos con una competencia extrema, no obstante, con la apertura de nuevos establecimientos sí que podemos tener una fuerte competencia en el futuro.

Consideración del entorno.

Previamente hemos hecho un exhaustivo análisis del entorno de Santander y por lo tanto de Cantabria, no obstante, cabe señalar algún que otro punto relevante en relación con el mercado relevante.

Como ya decíamos anteriormente, Santander está llevando a cabo numerosos planes de captación y promoción turística a varios niveles. Por una parte, la publicidad en los medios, con Revilla como máximo embajador de Cantabria, por otra parte, planes de remodelación de la ciudad para mayor atractivo turístico. Además, numerosos proyectos tecnológicos que elevan a la ciudad de Santander a un nivel de una gran capital.

En conclusión, hay muchos puntos a favor en el entorno que afectan a nuestro mercado relevante de manera positiva, reflejado en el incremento de la demanda turística de Santander.

Apreciación de los clientes.

Como hemos expuesto anteriormente, principalmente fijaremos nuestra capacidad de captación a tres tipos de clientes, personas de edad avanzada, familias y clientes de negocios.

Dicho esto, cabe resaltar que nos encontramos ante un mercado heterogéneo, es decir, clientes con gustos distintos y comportamientos diferentes como ya explicamos anteriormente. No obstante, hay un punto importante en relación con el mercado relevante, el comportamiento de compra de cada tipo de cliente.

Los clientes de edad avanzada tienen ciertas similitudes con los clientes de familia, por el contrario, los clientes de negocios tienen unas necesidades distintas. Por ejemplo, los clientes de negocios viajan durante todo el año, mientras que los otros tipos, frecuentan mas las vacaciones de verano, semana santa y demás festividades. Por otro lado, los clientes de edad avanzada suelen acudir a agencias de viajes o algunos a buscadores tan conocidos como Booking.com, sin embargo, los clientes de familia suelen comparar mas en buscadores o ir directamente a la pagina web del hotel, mientras que los clientes de negocios suelen tener acuerdos directos con los hoteles o bien es la empresa quien decide donde se aloja su trabajador.

Apreciación de la competencia

Este punto es clave para saber cual será nuestra cuota de mercado, como ya dijimos anteriormente, tenemos 7 principales competidores, con los cuales lucharemos por los clientes. No obstante, nuestra competencia se fija en un solo tipo de clientes, como puede ser hoteles familiares u hoteles de negocios. Nosotros en cambio, intentaremos suplir todas las necesidades de cada tipo de cliente para poder llegar así a mas clientes y poder abarcar una cuota de mercado superior.

Previsión de ventas.

En primer lugar, como nuevo hotel de cuatro estrellas a primera línea de playa, ofreceremos un servicio óptimo, unas prestaciones inigualables por la actual competencia y una garantía de calidad. Con esto lograremos captar una gran cuota de mercado consiguiendo así unas altas ventas en verano, sin embargo, el resto del año, habrá que intensificar las medidas de captación de clientes para lograr así deshacernos de la gran estacionalidad que tiene el turismo santanderino.

Identificación del mercado de referencia

En este punto trataremos la estrategia de cobertura de mercado que utilizaremos a la hora delimitar el mercado de nuestro futuro hotel.

Llevaremos a cabo una estrategia de especialización selectiva, es decir, seleccionaremos varios servicios para atender a ciertos segmentos del mercado, de acuerdo con lo que estimamos conveniente para nuestra empresa en función de los que serán nuestros clientes potenciales.

Como hemos expuesto previamente la que será la ventaja competitiva de nuestro nuevo hotel, la fusión de los distintos tipos de hoteles que encontramos en los competidores actuales y potenciales, en uno solo que supla las necesidades de cada tipo de turista en un solo hotel, generando así una sinergia entre los diferentes servicios exclusivos de cada tipo de hotel y pudiendo ofrecer a los clientes un extra a lo que pueden encontrar en cualquier hotel de la competencia. Por todo ello, hemos elegido la estrategia de especialización selectiva, eligiendo así tres principales tipos de clientes en los que enfocaremos todos nuestros servicios y por lo tanto todas nuestras estrategias de captación de clientes.

El primer tipo de cliente será de una edad avanzada que busca un ambiente relajado, una atención excelente, cerca del mar y con una confortable habitación con vistas al mar.

Por otra parte, el segundo tipo de cliente que tendremos serán las familias, entre sus necesidades cabe destacar una habitación para 4 personas, la cual podremos ofrecer con nuestras 10 suites con salón y habitación, un parking en el hotel donde dejar el coche seguro y una cercanía a la playa para poder pasar el día en familia.

Por último, el tercer tipo de cliente y el más difícil de captar será el cliente de negocios, el cual nos será de gran ventaja en las fechas con menos demanda de los otros tipos de clientes. Entre sus necesidades cabe destacar la eficacia a la hora de la salida y entrada, un servicio de transfer entre los distintos puntos de recogida que pueda demandar el cliente, como aeropuerto o algún palacio de congresos. A todo esto, hay que sumarle los distintos servicios que ofreceremos a los demás tipos de clientes que no van a encontrar en ningún hotel de negocios de Santander, como puede ser las vistas al mar o la cercanía a la playa.

Identificación de los clientes

Selección del mercado-meta

Seleccionar el mercado-meta consiste en limitar el campo de actuación del nuevo negocio en uno o varios segmentos concretos, para ello nosotros utilizaremos el enfoque de la segmentación.

Como ya hemos expuesto anteriormente, tendremos tres segmentos claves a la hora de enfocar nuestros servicios para satisfacer sus diferentes necesidades. Un mismo servicio genérico tan básico como rentar una habitación un número de noches pero con la diferenciación de adecuar dicho servicio a cada segmento de nuestro mercado-meta.

Los segmentos previamente expuestos, que son el segmento de clientes de avanzada edad, clientes de familia y clientes de negocios, tienen comportamientos significativamente diferenciados entre sí. Es por ello que cada segmento tendrá unas acciones de marketing distintas, por ejemplo, si queremos captar el segmento de clientes de edad avanzada, deberemos optar por publicitar nuestro hotel mediante acuerdos con las principales agencias de viaje, mientras que si nos queremos dirigir a las familias, deberemos promocionarnos en las diferentes plataformas o comparadores de reservas online.

En cuanto al tamaño de cada segmento, si hablamos del segmento de clientes de edad avanzada, según fuentes del ICANE, en el año 2017 hubo un total de 454.636 turistas de mas de 65 años en Santander. Es decir, casi igual que el total de turistas internacionales que recibió Santander ese año, exactamente 414.721 turistas, de los cuales el 10% vino por negocios. Es por ello que en referencia al segmento del cliente de negocios, a nivel internacional vinieron 41.472 turistas y a nivel nacional 185.091 turistas, sumando así un total de 226.563 turistas de negocios.

Estudio de mercado

La estimación de la demanda.

La estimación de la demanda es un proceso complejo que requiere de mucha información, la cual a veces puede ser muy amplia y genérica, no obstante, accediendo a portales de estadísticas como el Instituto Nacional de Estadística o el Instituto Cántabro de Estadística podemos estimar la demanda mediante el método de ratios encadenados:

A nivel nacional, Cantabria recibe 4.627.295 viajes al año con una estancia media de 4,3 noches, por lo que recibe 19.897.369 pernoctaciones. De todas estas, el 90,5% viajan por ocio o negocios, es decir, 18.007.118 pernoctaciones, de las cuales el 26% pertenecen a la ciudad de Santander, un total de 4.687.253 pernoctaciones. Debemos tener en cuenta que tan solo el 15,8% se alojan en un hotel, por lo que nos quedaríamos con 740.586 pernoctaciones en un hotel de Santander, o lo que es lo mismo 2.029 pernoctaciones cada día del año por turistas nacionales en hoteles de Santander. En los hoteles de Santander hay un total de 3506 plazas para turistas, es decir, se cubre el 58% de las plazas totales de la ciudad. No obstante, hay que tener en cuenta, que no tendrá la misma ocupación un hotel de cuatro estrellas ubicado a pie de playa que un hotel ubicado en un barrio a las afueras de la ciudad. En conclusión, la demanda total por noche a repartir entre los hoteles de Santander es de 2.029 huéspedes.

A nivel internacional, Santander recibe 101.846 turistas, de los cuales el 84,6% viene por ocio o negocios, un total de 86.162 turistas. Casi la mitad de ellos, en concreto un 49,8% se aloja en un hotel, 42.909 turistas, o lo que es lo mismo 118 pernoctaciones cada día del año por turistas internacionales en hoteles de Santander.

Si hacemos la suma entre los turistas nacionales e internacionales, tendríamos 2.147 turistas a repartir entre las 3.506 plazas de hoteles de la ciudad, lo que los daría una media de ocupación del 61% durante todo el año, partiendo de la base que todos los hoteles atrajeran igual a los clientes, lo cual no es cierto.

Análisis de la competencia.

Al hablar de la competencia de nuestra empresa, debemos concretar que nos dedicamos al sector hotelero. Por lo tanto, deberemos tener en cuenta a los demás hoteles de nuestro entorno, siendo así un total de 26 hoteles en la ciudad de Santander. Tan solo un hotel es de una estrella, 9 hoteles son de cuatro estrellas, 7 hoteles son de 3 estrellas, 4 hoteles son de dos estrellas y 5 hoteles son de una estrella.

Por otra parte, en cuanto a la ubicación de cada hotel, debemos tener en cuenta que de los 26 hoteles de la ciudad, tan solo 11 se encuentran en la zona de El Sardinero y solo 6 de ellos son de cuatro estrellas como nuestro hotel.

Una vez dicho esto, debemos tener en cuenta que nuestra competencia directa son 6 hoteles de cuatro estrellas en la misma zona que el nuestro, ya que un hotel de una estrella ubicado a las afueras de la ciudad no tiene el mismo público objetivo o el mismo cliente potencial que nuestro hotel.

Finalmente, hay que tener en cuenta a todos los hoteles de la ciudad pero siempre prestando mayor atención a nuestros rivales directos. Por último, no olvidarnos de nuestra futura competencia, es decir, los nuevos hoteles que se abran en la ciudad de Santander.

Estimación de la cuota de mercado.

Gracias a la estimación de mercado expuesta anteriormente mediante el método de ratios encadenados, sabemos que el 61% de las plazas disponibles por el conjunto de hoteles de Santander queda cubierta por los clientes. No obstante, no todos los clientes tienen las mismas necesidades y preferencias, por lo que ese porcentaje variará en función de cada hotel. Otro punto a tener en cuenta es que al abrir un nuevo hotel de 71 habitaciones y un total de 150 plazas, dicho porcentaje disminuye a un 59%, lo cual hace peligrar la posición de los demás establecimientos hoteleros de la ciudad.

En conclusión, deberemos hacer frente a la competencia con buenas estrategias de marketing que logren captar a los clientes potenciales, consiguiendo así una buena cuota de mercado que genere un beneficio capaz de recuperar la inversión inicial y generar unos óptimos ingresos anuales.

Recursos Humanos:

Como explica Fernández-Ríos (1995, p.1) "el análisis y descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres acepciones principales: campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultados de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones."

Una de las fases más importantes en la gestión de un negocio, es la selección del personal, así como una estructura bien jerarquizada y el correcto funcionamiento de ésta. Para determinar el salario de cada empleado, seguiremos las tablas de cotización de cada categoría profesional.

En cuanto al número de empleados para cada departamento, tendremos en cuenta los turnos necesarios y cuántos empleados necesitaremos para sacar el trabajo adelante. Teniendo en cuenta vacaciones, jornadas de 40 horas semanales y festivos.

Tabla de Costes de Personal

	Nº	SALARIO POR PERSONA	SALARIO	PRORRATEO PAGAS EXTRA	BASE COTIZACIÓN	SEGURIDAD SOCIAL	COSTE TOTAL
DIRECTOR/A	1	2.000,00 €	2.000,00 €	416,67 €	2.416,67 €	749,17 €	3.165,83 €
RECEPCIONISTAS	7	1.231,74 €	8.622,18 €	1.796,29 €	10.418,47 €	3.229,72 €	13.648,19 €
JEFE/A DE RECEPCIÓN	1	1.342,63 €	1.342,63 €	279,71 €	1.622,34 €	502,93 €	2.125,27 €
CAMAR DE PISOS	7	1.029,07 €	7.203,49 €	1.500,73 €	8.704,22 €	2.698,31 €	11.402,52 €
GOBERNANTA/E	1	1.342,63 €	1.342,63 €	279,71 €	1.622,34 €	502,93 €	2.125,27 €
COCINEROS/AS	5	1.121,93 €	5.609,65 €	1.168,68 €	6.778,33 €	2.101,28 €	8.879,61 €
CAMAREROS/AS (restaurante)	5	1.076,95 €	5.384,75 €	1.121,82 €	6.506,57 €	2.017,04 €	8.523,61 €
CAMAREROS/AS (cafetería)	4	1.076,95 €	4.307,80 €	897,46 €	5.205,26 €	1.613,63 €	6.818,89 €
MANTENIMIENTO	1	1.121,93 €	1.121,93 €	233,74 €	1.355,67 €	420,26 €	1.775,92 €
DIRECTOR/A EVENTOS	1	1.342,63 €	1.342,63 €	279,71 €	1.622,34 €	502,93 €	2.125,27 €
ADMINISTRACIÓN	1	1.230,74 €	1.231,74 €	256,61 €	1.488,35 €	461,39 €	1.949,74 €
TOTALES	34	13.917,20 €	39.509,43 €	8.231,13 €	47.740,56 €	14.799,57 €	62.540,14 €

Tabla 3 Tabla Costes de Personal. Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, el hotel contará con un total de 34 empleados generando un coste total de 62.540,14€ al mes, incluido el prorrateo de las pagas extras.

Organigrama de los Departamentos del Hotel

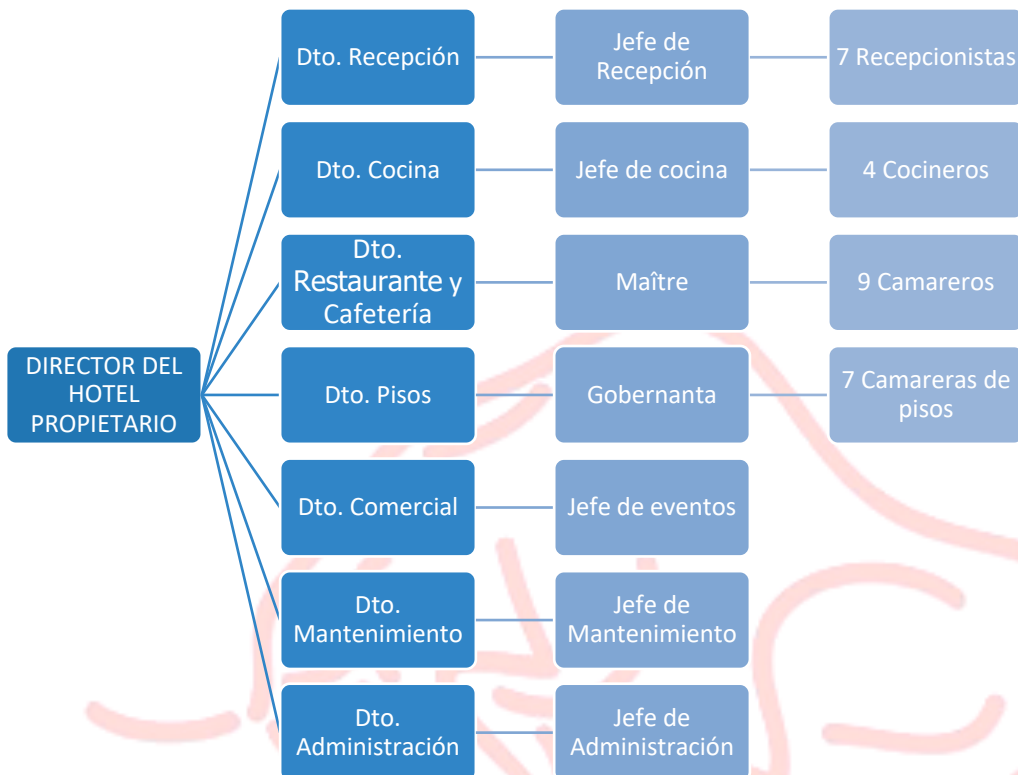


Gráfico 3 Organigrama de los departamentos del hotel. Fuente: Elaboración Propia

El organigrama representa la estructura funcional del negocio. Tiene cuatro niveles de jerarquía y el hotel cuenta con siete departamentos. El director estará por encima de todos sus empleados y mandará directamente a cada jefe de los 7 departamentos del hotel, dichos departamentos tendrán un jefe de este, el cual organizará el trabajo de los empleados del departamento siguiendo las directrices del director.

El departamento de pisos se encargará de la limpieza tanto de habitaciones como de las estancias comunes del hotel. Por otro parte, la limpieza de la cocina, restaurante, cafetería y demás estancias de los distintos departamentos, serán recogidas diariamente por los trabajadores de estos, y limpiados periódicamente por las camareras de pisos. La parte financiera y contable del hotel la llevará el departamento de administración, con la colaboración del jefe de recepción. Finalmente, al ser un hotel de pocas dimensiones, no será necesario un servicio de seguridad, por lo que instalaremos un servicio de video vigilancia gestionado por una empresa de seguros.

Marco legal

A continuación, en arreglo al Decreto 81/2010, de 25 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos hoteleros en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria, procederé a indicar los artículos mas relevantes, en los cuales se indicarán las medidas tomadas para cumplir con cada uno de los requisitos para la apertura y actividad de nuestro hotel de cuatro estrellas.

Trámites de apertura

En primer lugar, se deberá presentar el formulario de consulta previa para la reforma de nuestro establecimiento hotelero.

ANEXO II. CONSULTA PREVIA PARA LA CONSTRUCCIÓN/REFORMA DE UN ESTABLECIMIENTO HOTELERO.									
PERSONA FÍSICA	NIF	1º APELLIDO	2º APELLIDO	NOMBRE					
	CALLE/PLAZA/AVDA.	NOMBRE DE LA VÍA PÚBLICA	Nº	ESCALERA	PISO	PTA.	TFNO. FIJO	TFNO. MOVIL	
	MUNICIPIO	PROVINCIA	CODIGO POSTAL		PAIS				
PERSONA JURÍDICA REPRESENTANTE	CIF		RAZÓN SOCIAL						
	CALLE/PLAZA/AVDA.	NOMBRE DE LA VÍA PÚBLICA	Nº	ESCALERA	PISO	PTA.	TFNO. FIJO	TFNO. MOVIL	
	MUNICIPIO	PROVINCIA	CODIGO POSTAL		PAIS				
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO	NIF	1º APELLIDO	2º APELLIDO	NOMBRE					
	CALLE/PLAZA/AVDA.	NOMBRE DE LA VÍA PÚBLICA	Nº	ESCALERA	PISO	PTA.	TFNO. FIJO	TFNO. MOVIL	
	MUNICIPIO	PROVINCIA	CODIGO POSTAL		PAIS				
GRUPO Y CATEGORÍA EN LOS CUALES PRETENDE ENCUADRARSE EL ESTABLECIMIENTO HOTELERO A CONSTRUIR O REFORMAR									
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <p>GRUPO PRIMERO: HOTELES</p> <p>CATEGORÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> * ESTRELLA ** ESTRELLAS *** ESTRELLAS **** ESTRELLAS ***** ESTRELLAS </div> <div> <p>GRUPO TERCERO: PENSIONES</p> <p>PENSIONES</p> <p><input type="checkbox"/></p> </div> </div>									
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <p>GRUPO SEGUNDO: HOTELES-APARTAMENTOS</p> <p>CATEGORÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> * ESTRELLA ** ESTRELLAS *** ESTRELLAS **** ESTRELLAS ***** ESTRELLAS </div> </div>									
FECHA:									
Fdo. _____									

Ilustración 12 Consulta previa para la reforma de nuestro establecimiento hotelero. Fuente:

<https://boc.cantabria.es>

En segundo lugar, se deberá presentar la documentación acreditativa de la identidad del interesado y, en su caso, de su representante legal. *"Anteproyecto de obra o proyecto básico suscrito por técnico competente, acompañado de cédula urbanística de la finca. Fotografías del estado actual del inmueble, en caso de que se trate de una obra de reforma."* Decreto 81/2010, de 25 de noviembre.

En tercer lugar, debemos presentar la declaración responsable en la que como empresa de alojamiento turístico hotelero, se afirma bajo nuestra responsabilidad, que se cumplen los requisitos establecidos en la normativa vigente para *"ejercer la actividad de alojamiento turístico hotelero en los términos reflejados en esta declaración, que dispone de los documentos que así lo acreditan y que se compromete a mantener su cumplimiento hasta el cese en el ejercicio de dicha actividad."* Decreto 81/2010, de 25 de noviembre.

ANEXO III. APERTURA DE ESTABLECIMIENTO HOTELERO: DECLARACIÓN RESPONSABLE.									
PERSONA FÍSICA	NIIF	1º APELLIDO	2º APELLIDO	NOMBRE					
	CALLE/PLAZA/AVDA.	NOMBRE DE LA VÍA PÚBLICA	Nº	ESCALERA	PISO	PTA.	TFNO. FIJO	TFNO. MÓVIL	
	MUNICIPIO	PROVINCIA	CODIGO POSTAL	PAIS					
PERSONA JURÍDICA	CIF	RAZÓN SOCIAL							
	CALLE/PLAZA/AVDA.	NOMBRE DE LA VÍA PÚBLICA	Nº	ESCALERA	PISO	PTA.	TFNO. FIJO	TFNO. MÓVIL	
	MUNICIPIO	PROVINCIA	CODIGO POSTAL	PAIS					
REPRESENTANTE	NIIF	1º APELLIDO	2º APELLIDO	NOMBRE					
	CALLE/PLAZA/AVDA.	NOMBRE DE LA VÍA PÚBLICA	Nº	ESCALERA	PISO	PTA.	TFNO. FIJO	TFNO. MÓVIL	
	MUNICIPIO	PROVINCIA	CODIGO POSTAL	PAIS					
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO								
	CALLE/PLAZA/AVDA.	NOMBRE DE LA VÍA PÚBLICA	Nº	ESCALERA	PISO	PTA.	TFNO. FIJO	TFNO. MÓVIL	
	MUNICIPIO	PROVINCIA	CODIGO POSTAL	PAIS					
GRUPO Y CATEGORÍA CORRESPONDIENTES AL ESTABLECIMIENTO HOTELERO									
GRUPO PRIMERO: HOTELES									
CATEGORIA	{	* ESTRELLA	<input type="checkbox"/>	GRUPO TERCERO: PENSIONES PENSIONES <input type="checkbox"/>					
		** ESTRELLAS	<input type="checkbox"/>						
		*** ESTRELLAS	<input type="checkbox"/>						
		**** ESTRELLAS	<input type="checkbox"/>						
		***** ESTRELLAS	<input type="checkbox"/>						
GRUPO SEGUNDO: HOTELES-APARTAMENTOS									
CATEGORIA	{	* ESTRELLA	<input type="checkbox"/>						
		** ESTRELLAS	<input type="checkbox"/>						
		*** ESTRELLAS	<input type="checkbox"/>						
		**** ESTRELLAS	<input type="checkbox"/>						
		***** ESTRELLAS	<input type="checkbox"/>						

FECHA:

Fdo. _____

Ilustración 13 Declaración responsable Fuente: <https://boc.cantabria.es>

En cuarto lugar, se deberá presentar el Anexo IV en relación con las habitaciones:

ANEXO IV

RELACIÓN DE HABITACIONES:

Del establecimiento hotelero denominado _____ Grupo: _____ Categoría: _____
 sito en la Calle _____ de la localidad de _____
 cuyo titular es _____

Nº DE HABITACIÓN	SUPERFICIE M2.	Nº DE CAMAS INSTALADAS	Nº DE CAMAS Supletorias solicitadas	BAÑO COMPLETO M2. (baño, o ducha, inodoro, lavabo y bide)	ASEO M2. (baño o ducha, inodoro y lavabo)	Terraza Privada Si/no	Radio/Tv

DECLARACIÓN JURADA:

Periodo anual de apertura del establecimiento:

Santander, a _____ de _____ de _____

Fdo.- _____

Ilustración 14 Relación de Habitaciones Fuente: <https://boc.cantabria.es>

Finalmente, al tratarse de un inmueble donde anteriormente se desarrollaba la actividad turística de otro hotel, se debe presentar el cambio de titularidad del establecimiento hotelero mediante la siguiente declaración responsable:

ANEXO V. CAMBIO DE TITULARIDAD DE ESTABLECIMIENTO HOTELERO. DECLARACIÓN RESPONSABLE.

PERSONA FÍSICA	NIF	1º APELLIDO	2º APELLIDO	NOMBRE				
	CALLE/PLAZA/AVDA.	NOMBRE DE LA VIA PUBLICA	Nº	ESCALERA	PISO	PTA.	TFNO. FIJO	TFNO. MOVIL
	MUNICIPIO	PROVINCIA	CODIGO POSTAL	PAIS				
PERSONA JURÍDICA	CIF	RAZON SOCIAL						
	CALLE/PLAZA/AVDA.	NOMBRE DE LA VIA PUBLICA	Nº	ESCALERA	PISO	PTA.	TFNO. FIJO	TFNO. MOVIL
	MUNICIPIO	PROVINCIA	CODIGO POSTAL	PAIS				
PERSONA JURÍDICA REPRESENTANTE	NIF	1º APELLIDO	2º APELLIDO	NOMBRE				
	CALLE/PLAZA/AVDA.	NOMBRE DE LA VIA PUBLICA	Nº	ESCALERA	PISO	PTA.	TFNO. FIJO	TFNO. MOVIL
	MUNICIPIO	PROVINCIA	CODIGO POSTAL	PAIS				
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO							
	CALLE/PLAZA/AVDA.	NOMBRE DE LA VIA PUBLICA	Nº	ESCALERA	PISO	PTA.	TFNO. FIJO	TFNO. MOVIL
	MUNICIPIO	PROVINCIA	CODIGO POSTAL	PAIS				

Ilustración 15 Cambio de Titularidad Fuente: <https://boc.cantabria.es>

Requisitos más relevantes

Según el artículo 10 (Clientes con movilidad reducida) del Decreto 81/2010, de 25 de noviembre. *"Todos los establecimientos hoteleros de los grupos primero y segundo dispondrán de unidades de alojamiento adaptadas a las necesidades de personas con movilidad reducida, en una proporción de una por cada veinticinco unidades de alojamiento"*. El hotel contará con 5 habitaciones totalmente adaptadas a clientes con movilidad reducida

Según el artículo 18 (Calidad de las instalaciones y servicios) apartado 7 del Decreto 81/2010, de 25 de noviembre. *"Los hoteles y hoteles-apartamentos de cuatro estrellas deberán ubicarse en edificios en los que, aunando singularidad y perfectos acabados con materiales de muy buena calidad y esmerada colocación, dispongan para sus clientes de un entorno que aúne confort y tecnología. La buena calidad se extenderá al mobiliario, tapicerías, lámparas y en general a todos los elementos decorativos, así como a la vajilla, cristalería, cubertería y lencería."* En arreglo al artículo citado, así como el exterior como el interior del hotel y todas sus estancias, estarán diseñados y decorados con un mobiliario de muy buena calidad para ofrecer un confort óptimo a nuestros clientes. Asimismo, el hotel contará con una infraestructura tecnológica a la vanguardia, la cual podrán disfrutar todos nuestros clientes con la ayuda del personal del hotel.

Según el artículo 20 (Insonorización) del Decreto 81/2010, de 25 de noviembre. *"En los hoteles, la insonorización de sus instalaciones es un elemento principal de confort, y para garantizar su efectividad se exigirá la adopción de ciertas medidas"*. Todas y cada una de las unidades de alojamiento estarán insonorizadas, tanto en sentido vertical como horizontal. Asimismo, las dependencias de uso común (vestíbulo-recepción, comedores, salones y demás salas) contarán además con un aislamiento exterior, de forma que los materiales empleados en los revestimientos y aislamientos de las paredes, techos, suelos y puertas garanticen con total eficacia su insonorización. Por otra parte, la instalación y el funcionamiento de la maquinaria susceptible de producir ruidos o vibraciones, tales como los ascensores, los montacargas y los sistemas de climatización o aire acondicionado, serán insonorizados de forma que se garantice su insonorización y la ausencia de vibraciones molestas para los clientes.

Según el artículo 21 (Calefacción, climatización y agua caliente) apartado 1 del Decreto 81/2010, de 25 de noviembre. *“Los hoteles y hoteles-apartamentos de cinco y cuatro estrellas dispondrán de un sistema de climatización (calor-frío) en todas sus unidades de alojamiento y dependencias de uso común.”* Todas las unidades de alojamiento de nuestro hotel tendrán instaladas un termostato desde el cual podrán ajustar la temperatura de su habitación a su gusto, por otra parte, como detallaremos mas adelante, todas las habitaciones contarán con domótica, en la cual se puede modificar el termostato desde el teléfono móvil.

Según el artículo 22 (Instalaciones para el personal) apartado 1 del Decreto 81/2010, de 25 de noviembre. *“Los hoteles y hoteles-apartamentos dispondrán de vestuarios para el personal, que contarán al menos con taquillas, armarios individuales y aseos dotados de inodoros y lavabos con agua corriente caliente y fría, así como de material para la limpieza y secado higiénico de manos. En los establecimientos de más de 40 unidades de alojamiento, además de lo anterior, los vestuarios serán independientes para el personal masculino y femenino y los aseos estarán dotados de duchas.”* Estos se encontrarán en la planta subterránea, contando con...

En función al artículo 23 (Ascensores y montacargas) del Decreto 81/2010, de 25 de noviembre. Nuestro hotel contará con dos ascensores de una capacidad para 6 personas desde la planta subterránea (aparcamiento y salones), planta baja (recepción, restaurante, cafetería) y las 4 plantas de uso de habitaciones. Por otra parte, en el office de cada planta se dispondrá de un montacargas para uso del personal.

Según el artículo 24 (Aparcamiento) apartado 1 del Decreto 81/2010, de 25 de noviembre. *“Los hoteles de cinco y cuatro estrellas deberán contar con plazas de aparcamiento o garaje en número equivalente al cuarenta y cinco por ciento del número total de unidades de alojamiento declaradas.”* En función a lo citado en el artículo, el hotel deberá contar con al menos 28 plazas para uso de los clientes. En la planta subterránea contaremos con 17 plazas, entre ellas 1 para minusválidos. Según el apartado 2. *“Las plazas de aparcamiento o garaje estarán ubicadas en el mismo edificio ocupado por el establecimiento hotelero o en otro distinto situado a una distancia máxima de cien metros.”* Pensar donde pueden aparcar

Según el artículo 25 (Vestíbulo-recepción y otras dependencias de uso común) apartado 1 del Decreto 81/2010, de 25 de noviembre. *"Todos los hoteles y hoteles-apartamentos deberán tener a su entrada una dependencia destinada a vestíbulo-recepción, cuya superficie mínima será de 0,50 m² por plaza de alojamiento."* Acorde al artículo citado, el vestíbulo-recepción debería tener al menos 80m², no obstante, el vestíbulo-recepción de nuestro hotel será de 100m².

Apartado 2, *"Los hoteles y hoteles-apartamentos dispondrán de unos baños de uso común"* Estos se ubicarán a la entrada del establecimiento en el vestíbulo-recepción y serán independientes para señoras y caballeros, cada uno de ellos contará con tres inodoros y tres lavabos en función a la normativa; los baños de caballeros contarán, además, con 3 urinarios. Por otra parte, cada uno de los baños contará con un inodoro y un lavabo adaptados a las necesidades de las personas con movilidad reducida. Los inodoros no se comunicarán directamente con las salas en las que se manipulen productos alimenticios en arreglo a dicho artículo.

Apartado 3, *"Los hoteles y hoteles-apartamentos de cinco, cuatro y tres estrellas dispondrán de un espacio independiente como cuarto de equipajes. Los establecimientos de cinco y cuatro estrellas deberán facilitar un servicio de maletero para equipajes voluminosos o pesados a petición del cliente."* Este se encontrará unido a la recepción del hotel y será custodiado por los recepcionistas de esta, contará con baldas clasificadas para máxima seguridad para nuestros clientes.

Apartado 4, *"Todos los hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas deberán disponer de oficinas en cada una de las plantas de habitaciones, dotados de fregaderos, vertederos de agua, armarios y teléfono o sistema de localización de la persona responsable. Los establecimientos de cinco y cuatro estrellas deberán, además, intercomunicar los oficinas con los montacargas y la escalera de servicio."* Cada planta de habitaciones cuenta con un office de 8m² en el cual se encuentra además el montacargas

Según el artículo 26 (Accesos, pasillos y escaleras.) Apartado 1, *"Todos los hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas contarán con entrada para el personal de servicio y mercancías independiente de la principal destinada a acceso de los clientes."* La entrada para el personal de servicio estará ubicada en la fachada de la Calle Palencia, en el lateral derecho del hotel. Esta comunicará directamente con el office, la escalera y montacargas del personal, además comunicará con la cocina del hotel.

Plan económico-financiero

La estructura económica.

Al comenzar a hablar de la viabilidad económica-financiera de nuestra empresa, debemos hacer hincapié en la serie de inversiones que tendremos que hacer frente para la puesta en marcha del proyecto empresarial que tenemos en mente.

Al tratarse de un hotel, tendremos una muy elevada inversión en el inmueble, en su reforma y en el mobiliario, para ello, deberemos conseguir la financiación necesaria para poder comenzar la actividad de nuestra empresa.

Para conocer el precio estimado de la inversión, se han realizado varias búsquedas y comparaciones con proyectos similares, no obstante, para cerciorarnos de poder determinar una cifra cercana a la realidad de nuestro caso en específico, he contado con la ayuda de expertos inmobiliarios de la zona así como tasadores profesionales.

La estructura económica de nuestra nueva empresa turística es la siguiente:

- El inmueble: un edificio situado a pie de playa, con un valor estimado de 7.515.000 euros, con un precio de unos 5.000 euros por metro cuadrado construido, teniendo en cuenta las condiciones en las que se encuentra el inmueble.
- Parcela adyacente: tendrá un precio de 120.000 euros
- La reforma: como explicábamos anteriormente, para lograr tener un edificio con el espacio suficiente para llevar a cabo nuestro proyecto hotelero, deberemos reconstruir el edificio desde cero, lo que conllevaría un coste estimado de 3 millones de euros.
- El mobiliario: en esto se engloba el mobiliario de habitaciones, salones, despachos, restaurante, salones, cafetería... Oscilará entorno a los 2 millones de euros.

En total, el desembolso inicial para la posible apertura de nuestro nuevo hotel será de 12.635.000 euros

Fuentes de financiación del proyecto.

En primer lugar, deberemos diferenciar entre los recursos propios que utilizaremos para llevar a cabo este proyecto y la financiación externa. En total, contaremos con una inversión de recursos propios de 7.635.000 euros y 5 millones de euros de financiación externa.

En cuanto a la fuente de financiación externa que he decidido utilizar para poner en marcha este proyecto es una banca privada, en concreto el Banco Santander. El tipo de financiación que escogeremos será un préstamo hipotecario, utilizando el inmueble como aval, consiguiendo así un menor interés. Las condiciones de la financiación son las siguientes:

- Financiación a 20 años con interés fijo
- Intereses del 6% anual. 0,5% mensual
- Cuota mensual de 35.821,55 €

A continuación, procederé a calcular el ratio de cobertura de los fondos propios, el cual mide la parte de inmovilizado que está financiada con fondos propios. Su valor suele ser menor que 1, aunque varía en función del tipo de empresa. El valor medio para hoteles oscila entre 0,60 y 0,75. Se calcula dividiendo los fondos propios entre el inmovilizado.

$$\frac{7.635.000,00 \text{ €}}{12.635.000,00 \text{ €}} = 0,60427384$$

El resultado como podemos ver es 0,60 por lo que podemos afirmar que nos encontramos dentro de los parámetros adecuados.

Ingresos de la actividad económica anual.

A continuación, he detallado una tabla de presupuestos de los ingresos que se percibirán al año, utilizando un precio medio por habitación diferente en función a las épocas del año con más demanda y teniendo en cuenta las distintas festividades del año. Por otra parte, en estos presupuestos he utilizado las medias de ocupación de los últimos tres años para los hoteles en Santander, es por ello, que las media son bastante bajas, dado que se tiene en cuenta la totalidad de los hoteles de Santander, sin tener en cuenta su tamaño, estrellas o ubicación.

INGRESOS	TOTAL	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Ingresos de Habitaciones	1.772.972,95 €	60%	64.326,00 €	70.417,80 €	94.092,75 €	134.616,00 €
Precio	112,92 €		95	95	95	100
Ocupación	56%		30%	36%	45%	60%
Ingresos de Restaurante	531.891,89 €	18%	19.297,80 €	21.125,34 €	28.227,83 €	40.384,80 €
Ingresos de Bar	265.945,94 €	9%	9.648,90 €	10.562,67 €	14.113,91 €	20.192,40 €
Ingresos de Eventos	160.000,00 €	5%	8.000 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Alquiler de Salón	60.000,00 €	2%	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Otros Ingresos	141.837,84 €	5%	5.146,08 €	5.633,42 €	7.527,42 €	10.769,28 €
TOTAL INGRESOS	2.932.648,61 €		109.418,78 €	118.739,23 €	154.961,91 €	216.962,48 €

Tabla 4 Ingresos Anuales Pesimistas. Fuente: Elaboración Propia

MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
124.363,60 €	188.292,00 €	250.914,00 €	325.527,90 €	211.722,00 €	128.652,00 €	87.010,50 €	93.038,40 €
95	130	150	170	140	95	95	95
58%	68%	76%	87%	71%	60%	43%	42%
37.309,08 €	56.487,60 €	75.274,20 €	97.658,37 €	63.516,60 €	38.595,60 €	26.103,15 €	27.911,52 €
18.654,54 €	28.243,80 €	37.637,10 €	48.829,19 €	31.758,30 €	19.297,80 €	13.051,58 €	13.955,76 €
24.000,00 €	24.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	24.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
9.000 €	9.000 €	6.000 €	6.000 €	9.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
9.949,09 €	15.063,36 €	20.073,12 €	26.042,23 €	16.937,76 €	10.292,16 €	6.960,84 €	7.443,07 €
223.276,31 €	321.086,76 €	405.898,42 €	520.057,69 €	356.934,66 €	207.837,56 €	144.126,07 €	153.348,75 €

Tabla 4 Ingresos Anuales Pesimistas. Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla, podemos apreciar que el 60% de los beneficios totales del hotel provienen de las habitaciones, no obstante, el otro 40% viene de los demás servicios del hotel, por lo que también es una alta fuente de ingresos. Siguiendo la ocupación media previamente expuesta, los meses de junio, julio, agosto y septiembre, generan unos ingresos de 1.603.978€, mientras que los ocho meses restantes tan solo generan 1.328.671€. Como hemos explicado previamente, nuestra misión será luchar con la alta temporalidad reflejada en los ingresos de nuestro hotel, consiguiendo así gracias a nuestras medidas los siguientes presupuestos de ingresos, utilizando la ocupación de hoteles muy similares de la zona:

INGRESOS	TOTAL	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Ingresos de Habitaciones	2.282.472,50 €	61%	139.373,00 €	117.363,00 €	125.457,00 €	157.052,00 €
Precio	112,92 €		95	95	95	100
Ocupación	74%		65%	60%	60%	70%
Ingresos de Restaurante	684.741,75 €	18%	41.811,90 €	35.208,90 €	37.637,10 €	47.115,60 €
Ingresos de Bar	342.370,88 €	9%	20.905,95 €	17.604,45 €	18.818,55 €	23.557,80 €
Ingresos de Eventos	160.000,00 €	4%	8.000 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Alquiler de Salón	60.000,00 €	2%	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Otros Ingresos	182.597,80 €	5%	11.149,84 €	9.389,04 €	10.036,56 €	12.564,16 €
TOTAL INGRESOS	3.712.182,93 €		224.240,69 €	190.565,39 €	202.949,21 €	251.289,56 €

Tabla 5 Ingresos Anuales Optimistas. Fuente: Elaboración Propia

MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
143.661,40 €	235.365,00 €	313.642,50 €	366.686,60 €	268.380,00 €	150.094,00 €	121.410,00 €	143.988,00 €
95	130	150	170	140	95	95	95
67%	85%	95%	98%	90%	70%	60%	65%
43.098,42 €	70.609,50 €	94.092,75 €	110.005,98 €	80.514,00 €	45.028,20 €	36.423,00 €	43.196,40 €
21.549,21 €	35.304,75 €	47.046,38 €	55.002,99 €	40.257,00 €	22.514,10 €	18.211,50 €	21.598,20 €
24.000,00 €	24.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	24.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
9.000 €	9.000 €	6.000 €	6.000 €	9.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
11.492,91 €	18.829,20 €	25.091,40 €	29.334,93 €	21.470,40 €	12.007,52 €	9.712,80 €	11.519,04 €
252.801,94 €	393.108,45 €	501.873,03 €	583.030,50 €	443.621,40 €	240.643,82 €	196.757,30 €	231.301,64 €

Tabla 5 Ingresos Anuales Optimistas. Fuente: Elaboración Propia

En este caso, para realizar los presupuestos de ingresos, hemos variado los porcentajes de ocupación, utilizando unos valores similares a los hoteles de la zona.

Como podemos observar, los ingresos totales aumentan un 27% mediante una ocupación más optimista y a la vez acorde a la realidad. En total una variación de € 779.534,32€

Gastos de la actividad económica anual.

Como bien es sabido, un hotel tiene numerosos gastos, gastos fijos como los salarios de los empleados y su seguridad social, y gastos variables según las ventas de cada mes, a continuación, procederé a reunir todos ellos en la siguiente tabla.

COSTES		TOTAL	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
coste de las ventas		821.141,61 €	30,99%	30.637,26 €	33.246,99 €	43.389,33 €	60.749,49 €
comisiones		190.594,59 €	7,19%	6.915,05 €	7.569,91 €	10.114,97 €	14.471,22 €
gastos personal		750.481,62 €	28,33%	62.540,14 €	62.540,14 €	62.540,14 €	62.540,14 €
salarios		572.886,74 €	21,62%	47.740,56 €	47.740,56 €	47.740,56 €	47.740,56 €
seg. Social		177.594,89 €	6,70%	14.799,57 €	14.799,57 €	14.799,57 €	14.799,57 €
luz		146.632,43 €	5,53%	5.470,94 €	5.936,96 €	7.748,10 €	10.848,12 €
gas		87.979,46 €	3,32%	3.282,56 €	3.562,18 €	4.648,86 €	6.508,87 €
telefonía		14.663,24 €	0,55%	547,09 €	593,70 €	774,81 €	1.084,81 €
pagina web		7.680,00 €	0,29%	640,00 €	640,00 €	640,00 €	640,00 €
cuota asociacion		460,00 €	0,02%	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €
asesoria contable		8.160,00 €	0,31%	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €
seguros		18.000,00 €	0,68%	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
tributos		9.000,00 €	0,34%	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
amortizaciones		150.000,00 €	5,66%	12.500,00 €	12.500,00 €	12.500,00 €	12.500,00 €
lavandería		5.865,30 €	0,22%	218,84 €	237,48 €	309,92 €	433,92 €
otros gastos		8.797,95 €	0,33%	328,26 €	356,22 €	464,89 €	650,89 €
pago prestamo		429.858,60 €	16,23%	35.821,55 €	35.821,55 €	35.821,55 €	35.821,55 €
total gastos		2.649.314,80 €	100,00%	161.870,01 €	165.973,45 €	181.920,89 €	209.217,36 €
MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
62.517,37 €	89.904,29 €	113.651,56 €	145.616,15 €	99.941,70 €	58.194,52 €	40.355,30 €	42.937,65 €
13.369,09 €	20.241,39 €	26.973,26 €	34.994,25 €	22.760,12 €	13.830,09 €	9.353,63 €	10.001,63 €
62.540,14 €	62.540,14 €	62.540,14 €	62.540,14 €	62.540,14 €	62.540,14 €	62.540,14 €	62.540,14 €
47.740,56 €	47.740,56 €	47.740,56 €	47.740,56 €	47.740,56 €	47.740,56 €	47.740,56 €	47.740,56 €
14.799,57 €	14.799,57 €	14.799,57 €	14.799,57 €	14.799,57 €	14.799,57 €	14.799,57 €	14.799,57 €
11.163,82 €	16.054,34 €	20.294,92 €	26.002,88 €	17.846,73 €	10.391,88 €	7.206,30 €	7.667,44 €
6.698,29 €	9.632,60 €	12.176,95 €	15.601,73 €	10.708,04 €	6.235,13 €	4.323,78 €	4.600,46 €
1.116,38 €	1.605,43 €	2.029,49 €	2.600,29 €	1.784,67 €	1.039,19 €	720,63 €	766,74 €
640,00 €	640,00 €	640,00 €	640,00 €	640,00 €	640,00 €	640,00 €	640,00 €
38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €	38,33 €
680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €
1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
12.500,00 €	12.500,00 €	12.500,00 €	12.500,00 €	12.500,00 €	12.500,00 €	12.500,00 €	12.500,00 €
446,55 €	642,17 €	811,80 €	1.040,12 €	713,87 €	415,68 €	288,25 €	306,70 €
669,83 €	963,26 €	1.217,70 €	1.560,17 €	1.070,80 €	623,51 €	432,38 €	460,05 €
35.821,55 €	35.821,55 €	35.821,55 €	35.821,55 €	35.821,55 €	35.821,55 €	35.821,55 €	35.821,55 €
210.451,34 €	253.513,51 €	291.625,69 €	341.885,61 €	269.295,96 €	205.200,01 €	177.150,29 €	181.210,68 €

Tabla 6 Gastos Anuales. Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, el total de ingresos varía según las ventas mensuales, por lo que cada mes hay unos gastos distintos. No obstante, también mes a mes debemos hacer frente a diferentes gastos fijos como la asesoría o la cuota de asociación. El total de gastos asciende a la cifra de 2.649.314,80€. El mayor gasto de la empresa proviene del coste de las ventas, es decir, lo que cuesta generar dichas ventas, en concreto, el coste de ventas supone el 31% del total de gastos del hotel.

Por otra parte, el segundo mayor gasto es el coste del personal con un 28% del total de costes, en total 750.481,72€ teniendo en cuenta la Seguridad Social del empleado. Finalmente, uno de los gastos principales que tiene la empresa es el pago del préstamo hipotecario de la compra del inmueble, en total 429.858,60€, es decir, un 16% del total de gastos de la empresa.

Rentabilidad económica (ROI)

En primer lugar, para medir la rentabilidad económica de nuestra empresa, es decir, el beneficio que obtendremos en relación con la inversión inicial, utilizaremos el ratio ROI (return on investment).

Según Iberinform, "El ROI compara el resultado de explotación con el activo total para conocer la rentabilidad generada por la inversión con independencia de cómo se haya financiado." Es decir, según el activo (no corriente) de la empresa, en relación con la diferencia de los ingresos y los gastos anuales, o lo que es lo mismo, el beneficio de explotación, sin tener en cuenta gastos financieros ni impuestos, por lo que podríamos afirmar que el ROI representa un análisis económico puro, determinaremos qué rentabilidad económica tendrá nuestra futura empresa. La formula es la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{RESULTADO EXPLOTACIÓN}}{\text{TOTAL ACTIVO (NO CORRIENTE)}} \times 100$$

En cuanto al resultado de la explotación, utilizaremos la variación existente entre los ingresos en un escenario con una ocupación estimada a la baja hasta llegar a la ocupación estimada objetivo, en un periodo de 10 años. Por otro lado, el Activo de la empresa inicial será de 15 millones de euros aproximadamente, teniendo en cuenta el valor añadido generado tras la reforma del inmueble, a este valor le iremos restando anualmente la pérdida de valor a través de las amortizaciones.

AÑO	ACTIVO	RESULTADO EXPLOTACIÓN	ROI
1	15.000.000,00 €	932.648,00 €	6,22%
2	14.850.000,00 €	1.014.762,14 €	6,83%
3	14.700.000,00 €	1.099.175,48 €	7,48%
4	14.550.000,00 €	1.185.952,40 €	8,15%
5	14.400.000,00 €	1.275.159,06 €	8,86%
6	14.250.000,00 €	1.366.863,52 €	9,59%
7	14.100.000,00 €	1.461.135,70 €	10,36%
8	13.950.000,00 €	1.558.047,50 €	11,17%
9	13.800.000,00 €	1.657.672,83 €	12,01%
10	13.650.000,00 €	1.712.182,00 €	12,54%

Tabla 7 ROI. Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar, que en un escenario inicial un tanto pesimista, la empresa da una rentabilidad aceptable, no obstante, este porcentaje aumenta año tras año en consecuencia de las medidas que hemos expuesto en puntos anteriores. En conclusión, la rentabilidad económica de nuestro proyecto hotelero tiene una tendencia a la alza, lo que demuestra que la empresa es eficiente económicamente y a nivel de inversión.

Rentabilidad financiera (ROE)

El ROE (Return on Equity) o rentabilidad financiera es un indicador que mide el rendimiento del capital inicial invertido. Es decir, mide la rentabilidad obtenida de los fondos propios empleados.

$$\text{ROE} = \frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{FONDOS PROPIOS}} \times 100$$

Para hallar el resultado del ejercicio, restaremos el gasto financiero del préstamo hipotecario así como los impuestos sobre la actividad económica de nuestra empresa. Utilizaremos un plazo de 10 años para poder apreciar la variación anual.

AÑO	FONDOS PROPIOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	ROE
1	7.635.000,00 €	699.486,00 €	9,16%
2	7.635.000,00 €	761.071,61 €	9,97%
3	7.635.000,00 €	824.381,61 €	10,80%
4	7.635.000,00 €	889.464,30 €	11,65%
5	7.635.000,00 €	956.369,30 €	12,53%
6	7.635.000,00 €	1.025.147,64 €	13,43%
7	7.635.000,00 €	1.095.851,77 €	14,35%
8	7.635.000,00 €	1.168.535,62 €	15,30%
9	7.635.000,00 €	1.243.254,62 €	16,28%
10	7.635.000,00 €	1.284.136,50 €	16,82%

Tabla 8 ROE. Fuente: Elaboración Propia

Como podemos ver, al igual que el ROI, tiene una ascendencia anual considerable, dado que tan solo con que este índice de positivo, se tratará de una inversión rentable, pero en nuestro caso, la inversión se hace mas rentable con el paso

del tiempo, lo que como decíamos anteriormente, demuestra que es rentable económicamente.

Payback

El Payback también denominado plazo de recuperación, indica el tiempo que tardará nuestra empresa en recuperar el capital invertido, tanto el capital propio como el capital ajeno procedente del préstamo hipotecario

AÑOS	1	2	3	4	5	
CASH FLOW	699.486,00 €	761.071,61 €	824.381,61 €	889.464,30 €	956.369,30 €	
CASH FLOW ACUMULADO	699.486,00 €	1.460.557,61 €	2.284.939,22 €	3.174.403,52 €	4.130.772,82 €	
INVERSIÓN TOTAL	12.635.000,00 €	12.635.000,00 €	12.635.000,00 €	12.635.000,00 €	12.635.000,00 €	
6	7	8	9	10	11	12
1.025.147,64 €	1.095.851,77 €	1.168.535,62 €	1.243.254,62 €	1.284.136,50 €	1399027,59	1480200,363
5.155.920,46 €	6.251.772,23 €	7.420.307,85 €	8.663.562,47 €	9.947.698,97 €	11.346.726,56 €	12.826.926,92 €
12.635.000,00 €	12.635.000,00 €	12.635.000,00 €	12.635.000,00 €	12.635.000,00 €	12.635.000,00 €	12.635.000,00 €

Tabla 9 PAYBACK. Fuente: Elaboración Propia

Como podemos ver en la anterior gráfica, la inversión se recuperará totalmente a los 12 años de actividad. Es un plazo más que razonable teniendo en cuenta la gran inversión inicial (12.635.000€). Por otro lado, debemos tener en cuenta que la mayoría de la inversión inicial procede de un préstamo hipotecario, por lo que si utilizamos parte de los beneficios anuales para amortizar el préstamo, el plazo de 12 años será menor. si se invierten los beneficios anuales en amortizar el préstamo, la deuda finalizará en 8 años, teniendo así el hotel en propiedad y generando ingresos.

En conclusión, teniendo en cuenta todo el estudio realizado acerca de la viabilidad de la apertura de este hotel en Santander, en 12 años de duro trabajo, lograremos tener un inmueble de 15 millones de euros en propiedad que logrará unos beneficios anuales muy rentables una vez pagado la totalidad del préstamo.

Viabilidad del proyecto.

En cuanto a la viabilidad del proyecto, es evidente que es un proyecto viable, ya que desde el primer mes obtendremos unos beneficios notables, teniendo en cuenta que para los presupuestos se ha usado una ocupación media que será mayor en el caso de nuestro hotel, como también podemos ver en hoteles de la zona con características similares.

Por otro lado, cabe destacar que el importe anual del préstamo resta muchos ingresos, por lo que una vez se pague, el hotel obtendrá mejores beneficios. En definitiva, estamos ante un proyecto viable, con proyección en el futuro y con opciones a la creación de una nueva cadena hotelera.



Gráfico 4 Beneficios a 15 años. Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

A lo largo de este trabajo, hemos visto todos los puntos relevantes a la hora de iniciar un proyecto empresarial de estas magnitudes, desde investigar acerca del antiguo Hotel Colón y diseñar como queríamos que fuese nuestro nuevo hotel, hasta hacer un análisis económico-financiero de las posibilidades de rentabilidad del proyecto.

Tras toda la búsqueda de información del inmueble, la parcela, las posibilidades de reforma, así como la obtención de presupuestos, se determinó que era inviable tan solo reformar el hotel, ya que actualmente se esta desaprovechando mucho suelo donde se puede edificar, es por ello que se procederá a la construcción de un nuevo edificio con espacio suficiente para desarrollarla actividad de la empresa.

Como concepto de negocio, hemos demostrado, tras analizar todas las posibilidades, que podemos sacar una rentabilidad muy elevada a la gran inversión que el proyecto necesita.

En cuanto al mercado y el entorno, se han analizado todos los posibles factores que puedan alterar o favorecer una favorable actividad para nuestro negocio, obteniendo así resultados a tener en cuenta a la hora de encaminar nuestro proyecto a corto plazo y también en nuestras futuras actuaciones.

Un punto muy importante del trabajo, es la ubicación del hotel, dado que tiene puntos a favor como la alta afluencia de turistas a la zona donde se encuentra, entre otras cosas por las vistas que podemos ofrecer, y puntos en contra como el alto coste del suelo, no obstante, hemos demostrado que es la zona idónea donde comenzar nuestro recorrido empresarial.

Una de las partes mas importantes de cualquier negocio es el persona, no obstante, en el sector hotelero, es prácticamente la principal área a tener en cuenta como clave del éxito empresarial, es por ello que hemos detallado a la perfección un organigrama con el personal justo y necesario para sacar el trabajo delante de una manera eficaz, rentable y satisfactoria para el cliente.

Tras realizar el estudio del entorno, y analizados los diferentes hoteles de la competencia, determinamos qué servicios ofrece cada hotel, por lo general cada hotel se centra en un público objetivos determinado, mientras que nosotros pretendemos dotar a nuestro hotel de valor añadido en este ámbito, con el objetivo de incrementar su competitividad respecto al resto.

Finalmente, estamos ante un proyecto empresarial hotelero de elevadas magnitudes, que generará beneficios desde el primer año, siguiendo una progresión elevada cada año, hasta haber recuperado toda la inversión a los 12 años. Este proyecto altamente viable, con proyección de futuro, nos podrá incluso permitir la creación de una gran cadena hotelera.



Índice de ilustraciones, gráficos y tablas

Ilustraciones

Ilustración 1 Fachada Hotel Colón	11
Ilustración 2 Parcela Catastral	12
Ilustración 3 Fachada Parcela Adyacente	13
Ilustración 4 Parcela Adyacente.....	13
Ilustración 5 Parcela a edificar	14
Ilustración 6 Fachada hotel.....	14
Ilustración 7 Planos: Planta principal	15
Ilustración 8 Planos: Planta subterránea	16
Ilustración 9 Planos: Plantas Hab. Estándar	17
Ilustración 10 Planos: Planta 4, Suites	18
Ilustración 11 Mapa hoteles de la zona	25
Ilustración 12 Consulta previa para la reforma del establecimiento hotelero	39
Ilustración 13 Declaración responsable	40
Ilustración 14 Relación de Habitaciones	41
Ilustración 15 Cambio de Titularidad	41

Gráficos

Gráfico 1 Zonas de los hoteles de Santander	24
Gráfico 2 Estrellas de los hoteles de Santander	24
Gráfico 3 Organigrama de los departamentos del hotel	38
Gráfico 4 Beneficios a 15 años	53

Tablas

Tabla 1 PESTEL.....	23
Tabla 2 DAFO	30
Tabla 3 Tabla Costes de Personal	37
Tabla 4 Ingresos Anuales Pesimistas	47
Tabla 5 Ingresos Anuales Optimistas	48
Tabla 6 Gastos Anuales	49
Tabla 7 ROI.....	50
Tabla 8 ROE	51
Tabla 9 PAYBACK.....	52

Webgrafía

- Abc. Noticia del turismo de Santander. [Consulta: 2 de marzo de 2021] Disponible en: https://www.abc.es/cultura/abci-santander-veraneo-norte-201908260107_noticia.html?ref=https:%2F%2F
- Acelcantabria. Escritos legales en materia de turismo y subvenciones ofrecidas por el gobierno de Cantabria. [Consulta: 28 de abril de 2021] Disponible en: <http://www.acelcantabria.com/subvenciones-a-las-empresas-turisticas-para-inversiones-en-alojamientos-turisticos-restaurantes-cafeterias-y-bares-y-campamentos-de-turismo-y-empresas-de-turismo-activo/>
- Agencia tributaria. Ayudas fiscales a nuevas empresas turísticas. [Consulta: 15 de marzo de 2021] Disponible en: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales__Folletos_y_Videos/Manuales_de_ayuda_a_la_presentacion/Ejercicio_2018/_Ayuda_Modelo_200/02_Datos_iniciales__paginas_1_y_2_/2_06_Caracteres_de_la_declaracion/2_06_03_Otros_caracteres/2_06_03_12_Tipo_gravamen_reducido_entidades_nueva_creacion_DT_22/2_06_03_12_Tipo_gravamen_reducido_entidades_nueva_creacion_DT_22.html
- Economipedia. Información acerca del payback. [Consulta: 12 de junio de 2021] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/payback.html>
- El diario montañés. 8 nuevos hoteles en Santander [Consulta: 30 de abril] Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/santander/ocho-nuevos-hoteles-20210321140014-nt.html>
- Google Earth Pro. Creación de planos con marcadores. [Consulta: 12 de marzo de 2021] Disponible en: <https://www.google.es/earth/download/gep/agree.html>
- Google Trends. Búsqueda de encuestas. [Consulta: 15 de mayo de 2021] Disponible en: <https://trends.google.es/trends/?geo=ES>
- Gran Hotel Sardinero. Información del hotel [Consulta: 12 de junio de 2021] Disponible en: <https://www.hotelsardinero.es>
- Herramienta planos Sweet Home 3D. Elaboración de planos. [Consulta: 15 de febrero de 2021] Disponible en: <http://www.sweethome3d.com/es/>
- Hosteltur. Precio de la construcción de un hotel. [Consulta: 18 de febrero de 2021] Disponible en: https://www.hosteltur.com/198860_construir-hotel-5-estrellas-cuesta-doble-uno-4.html

- Hotel Chiqui. Información del hotel [Consulta: 12 de junio de 2021] Disponible en: <https://www.hotelchiqui.com>
<https://iberolat.com/Venta%20de%20edificios/ref-123b-edificio-hotel-santander/>
- Iberinform. Medidas de rentabilidad, ratios [Consulta: 12 de junio de 2021] Disponible en: <https://www.iberinform.es/noticias/detalle/ROI-y-ROE-Las-dos-medidas-principales-de-la-rentabilidad-en-la-empresa.html>
- Iberolat. Información de hoteles en venta de Santander. [Consulta: 20 de noviembre de 2020] Disponible en:
- ICANE. Principales estadísticas en relación con el turismo de Cantabria [Consulta: 17 de mayo de 2021] Disponible en: <https://www.ican.es>
- INE. Principales estadísticas en relación con el turismo a nivel estatal, provincial y local [Consulta: 23 de mayo de 2021] Disponible en: <https://www.ine.es>
Información acerca de la rentabilidad financiera. [Consulta: 12 de junio de 2021] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-financiera-ro.html>
- Información acerca del mercado relevante. [Consulta: 12 de junio de 2021] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/mercado-relevante.html>
- Quehoteles. Información del antiguo Hotel Colón [Consulta: 12 de enero de 2021] Disponible en: <https://www.quehoteles.com/hotel-de-santander-Colon-4C15P121D267Z81233EF.htm>
- Revista espacios. La medición del Retorno de la Inversión [Consulta: 8 de mayo de 2021] Disponible en: <https://www.revistaespacios.com>
- Santander convention buereau. Información del antiguo Hotel Colón [Consulta: 13 de diciembre de 2020] Disponible en: <https://www.santanderconventionbureau.com/congresos/alojamientos/hoteles-1/hotel-colon/>
- Sede del catastro. Información de la parcela del Hotel Colón [Consulta: 12 de enero de 2021] Disponible en: <https://www.sedecatastro.gob.es>
- Turismo de Cantabria. Textos legales en materia de turismo. [Consulta: 2 de mayo de 2021] Disponible en: <https://profesional.turismodecantabria.com/info-y-documentacion/normativa-y-formularios>
- Turismo Santander. Información de la ciudad de Santander. [Consulta: 19 de febrero] Disponible en: <https://turismo.santander.es/conoce-la-ciudad/historia/>